

Álvaro Pinho da Costa Leite

Biografia

Fernando de Sousa



Fernando de Sousa

Álvaro Pinho da Costa Leite

Índice

Prefácio	7
Introdução	11
1. A Terra – Vale de Cambra	17
2. O Homem e as suas origens familiares	27
3. O negócio empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite. Da Florestal à VICAIMA	41
4. Expansão e modernização da VICAIMA (1970-1975)	55
5. A consolidação da VICAIMA (1975-1985)	67
6. Álvaro Pinho da Costa Leite e a internacionalização do Grupo VICAIMA (1986-2009)	89
7. Álvaro Pinho da Costa Leite, banqueiro (1988-2009)	127
8. Balanço do percurso empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite	137
9. Álvaro Pinho da Costa Leite – cidadania e vida política	149
10. Álvaro Pinho da Costa Leite – o patriarca de uma família	173
Entrevista	185
Conclusão	195
Cronologia	201
Fontes e Bibliografia	211





Prefácio

Ao ser solicitado para escrever um prefácio de um livro sobre o Senhor Álvaro Pinho da Costa Leite, a minha primeira reação foi responder: não sei se serei capaz.

A razão era simples. Tive uma relação profissional com o Senhor Álvaro que cedo se transformou numa profunda amizade e receei que me seria difícil reviver emocionalmente essa relação de amizade.

Pesou por último o meu sentimento da dívida que tenho com o Senhor Álvaro e sua família. Aceitei escrever este prefácio, todavia a minha competência e falta de jeito para esta tarefa e acrescentar algo interessante a este magnífico livro fica à avaliação do leitor.

Não falávamos muito nem era preciso, pois uma palavra ou meia frase eram em geral suficientes para nos entendermos. Nem sempre estávamos de acordo mas isso poderia acontecer no pormenor ou no caminho, não na direção ou no destino. Apesar da nossa diferença de idades – na realidade o Senhor Álvaro começou a trabalhar antes de eu ter nascido – penso que a nossa origem rural comum terá sido a justificação para a proximidade das ideias e sentido da vida. A ideia de que na nossa passagem pelo mundo – independentemente de convicções ou de práticas religiosas ou políticas – devemos deixar mais do que recebemos era um ponto em comum. E também que isso representa muito mais que a contabilização de dinheiro, alargando-se nas áreas da educação, da cultura, da solidariedade social e outras, numa contabilidade difícil mas que não podemos deixar de fazer.

Este posicionamento conduz inevitavelmente à questão da acumulação de capital nas sociedades. Capital em sentido alargado, como não poderia deixar de ser, e não restringido ao capital financeiro. A acumulação é uma condição necessária ao progresso económico e social e o modo mais simples e mais prático de as gerações presentes expressarem a sua solidariedade com as gerações futuras; o contrário representa sempre uma delapidação daquilo que recebemos das gerações anteriores. Condição necessária mas não suficiente e o Senhor Álvaro tinha a dimensão correta da função social da riqueza. Não era para exibir na *passerelle* ou para ostentar, mas para promover o progresso económico e social da comunidade, da sua terra e dos que lhe eram mais próximos, a família. Para o Senhor Álvaro, o lucro e a riqueza só tinham interesse como meio de manter uma máquina a rodar: reduzir os riscos,

tornar outros riscos em novas oportunidades de que beneficiariam a família e os seus colaboradores. Tinham uma dimensão social que não permitia o desperdício ou a ostentação. O seu maior benefício pessoal era ver a obra realizada e o reconhecimento da comunidade e em primeiro lugar da sua Vale de Cambra. A sua maior recompensa era ver os seus objetivos realizados e ter a possibilidade de só por sua vontade poder oferecer mais à sociedade onde cresceu. Felizmente que ao longo da sua vida o Senhor Álvaro foi objeto de inúmeras manifestações de reconhecimento do seu trabalho.

Claro que só empresas rentáveis e equilibradas, financeiramente independentes, podem assumir por sua única vontade novos riscos em novos investimentos. Para isso, os valores da poupança e da austeridade, da modernização, da não ostentação, que inculca nas pessoas e organizações assumem um papel fundamental no seu sucesso empresarial.

Um homem de ação e empresário enfrenta sempre uma convivência difícil com mecanismos de decisão coletiva onde, com frequência, muita gente está disponível para opinar e sempre pouca gente disponível para dar soluções para fazer. E ele era uma pessoa de fazer. Todavia, o Senhor Álvaro soube compreender que o crescimento das suas empresas trouxera consigo uma maior complexidade e maiores responsabilidades sociais e soube dotar-se de profissionais dedicados e competentes a quem ouvia regularmente já que as longas reuniões de administração não eram o seu terreno favorito.

Como vemos pelo exemplo do Senhor Álvaro, o processo de acumulação é muito longo e sujeito a altos e baixos – quem anda à chuva molha-se, diz o povo – mas só ele permite que as empresas possam crescer, inovar, assumir novos riscos, reduzir os existentes, sem ser engolidas na primeira ventania. Nos dias de hoje parece existir na discussão pública algum desconforto em abordar este tema do lucro e da acumulação de capital, apesar de ser assunto bem premente na economia portuguesa. Sem eles, a capacidade de a economia crescer, inovar e tomar novos riscos será sempre muito limitada e sempre dependente do exterior, no investimento e no crédito.

Em vez de potenciar mais a acumulação em vida dos empresários de sucesso, premiando o mérito concretizado e não o potencial, tem-se vindo a seguir no nosso País a via dos subsídios públicos à capitalização das empresas. Critérios e análises muitas vezes controversas decidem riscos a tomar em nome do interesse público com o dinheiro dos contribuintes portugueses, apostando em aventuras empresariais pouco consistentes e de fraco envolvimento dos promotores, que muitas vezes

não assumem qualquer custo no insucesso, com base numa boa apresentação de *powerpoint* ou relação com a administração pública. Este processo conduzirá inevitavelmente a uma redução da produtividade do investimento na economia, sendo tempo de avaliar a eficácia económica e social deste tipo de subsídio e o uso alternativo destes recursos.

O Senhor Álvaro começou com 40 contos em 1958. Avançou, lutou... venceu, o seu caso merece a nossa admiração, estudo e ponderação.

Este livro vale pelo exemplo do Senhor Álvaro Pinho da Costa Leite e como ponto de partida para a reflexão pública aberta sobre políticas públicas que conduzam a uma maior e mais rápida acumulação de capital – na esfera das empresas, das famílias ou do Estado – enquadrada devidamente na função social que as sociedades modernas consensualmente dela esperam. As gerações futuras ficarão agradecidas.

Porto, 15 de agosto de 2017

Manuel Carvalho Fernandes



Introdução

O papel do empresário/gestor é fazer o seu trabalho fazendo trabalhar os outros.

(Peter Drücker, The practice of management, 1954)

Álvvaro Pinho da Costa Leite foi um dos maiores empresários do nosso tempo. Durante cinco décadas (1959-2009), dedicou a sua vida aos negócios e durante esse período, com muito trabalho e determinação, construiu um dos mais importantes grupos económicos de Portugal.

Sabemos que não há qualquer teoria que explique, de modo global e satisfatório, um “empresário de sucesso”, aquele que, como Álvaro Pinho da Costa Leite, foi capaz de lançar um negócio, fundar uma empresa, enfrentar vitoriosamente os desafios que lhe surgiram, acumular um património considerável e passar a integrar a elite económica do nosso País. Tal não nos impede de, neste trabalho de investigação, procurarmos captar as razões, as motivações que estiveram na origem da decisão que levou Álvaro Pinho da Costa Leite, num determinado momento da sua vida, a abandonar uma remuneração fixa na empresa do seu pai, o conforto familiar, e a estabelecer-se por sua conta e risco, a partir de um pequeno património e de um capital inicial emprestado e a aceitar o “risco”, na expressão de Hughes, a “função vital” do empresário.

Ao longo de 50 anos, Álvaro Pinho da Costa Leite desafiou os constrangimentos estruturais e conjunturais da mais diversa natureza, quebrando mentalidades tradicionais, hábitos e rotinas paralisantes, explorando as disponibilidades e potencialidades dos mercados nacional e internacional, persistindo sempre contra ventos e marés, inovando técnicas, materiais e produtos, de forma a produzir mais e melhor, atento às oportunidades que iam surgindo e garantindo assim o presente e o futuro da sua empresa.

Álvvaro Pinho da Costa Leite, através da sua capacidade do trabalho, coragem, entusiasmo, determinação e intuição para os negócios, desbravou novos caminhos e alimentou novos sonhos.

É um percurso que importa conhecer, não só para dar a Álvaro Pinho da Costa Leite o reconhecimento social a que tem direito enquanto um dos impulsionadores do processo

Álvaro Pinho da Costa Leite com o Presidente da República Américo Thomaz, no espaço VICAIMA na Feira Nacional de Agricultura em Santarém (1973)



Álvaro Pinho da Costa Leite recebe na Lacti 80 o Presidente da República, general Ramalho Eanes (1980)



de modernização e desenvolvimento de Portugal, mas também para transmitir aos novos empresários, àqueles que o desejam ser, o espírito de aventura para quem ousa arriscar e empreender.

Contudo, não é apenas o empresário que queremos conhecer. É o empresário, com certeza. Mas é, também, o homem que se tornou empresário, as suas origens familiares, o cidadão nas suas múltiplas vertentes de intervenção, o patriarca da sua família, de um clã que ciosamente protegia, e a sua visão humanista do mundo.

Para compreendermos Álvaro Pinho da Costa Leite nas suas múltiplas facetas – embora a de empresário seja dominante –, falámos com ele numerosas vezes, sobretudo nos últimos anos da sua vida, mas também com a sua mulher e os seus filhos, amigos e colaboradores, de forma a tentarmos apreender a personalidade de um homem complexo, autêntico, resiliente, por vezes impulsivo na atitude mas calmo e



Álvaro Pinho da Costa Leite com o Presidente do Governo Regional dos Açores, Mota Amaral (1980)



Álvaro Pinho da Costa
Leite discursa na
inauguração da Feira
Lacti 80 (1980)



frio na decisão, austero mas protetor, arrojado mas preservando a segurança, determinado mas não prepotente, confiante, racional e intuitivo, obcecado pelo trabalho, com um forte sentido de responsabilidade, exigente consigo próprio e com os outros, atento à mudança e aberto ao mundo que sempre soube compreender, assimilar, avaliar e transformar em benefício da sua atividade empresarial, que desenvolveu com inegável responsabilidade social.

Não é fácil traduzir em palavras a visão, a filosofia, enfim, a mundividência de Álvaro Pinho da Costa Leite, norteadas profundamente pela ação, pela paixão do trabalho e pela vontade de ir sempre mais além, de superar os objetivos traçados e desse modo, ultrapassar os seus próprios limites. Mas, como aprendemos com a lição de vida de Álvaro Pinho da Costa Leite, as coisas só são difíceis quando não tentamos.

Álvaro Pinho da Costa Leite com o ministro da Indústria e Energia, Álvaro Barreto (1980)



1. A Terra – Vale de Cambra



TRANSPORTE COLECTIVO
30  EIROS

VALE DE CAMBRA-PORTO



AI-12-92

1. A Terra – Vale de Cambra

Há quem diga que Vale de Cambra está no mapa por causa das fábricas da minha família, mas a verdadeira razão é a tradição dos lacticínios e do vinho verde.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, Revista *Ideias & Negócios*, 1998)

O concelho de Vale de Cambra, assim designado a partir de 1926, herdeiro do secular município de Macieira de Cambra, correspondendo à velha circunscrição medieval designada por “Terra de Cambra”, localiza-se no distrito de Aveiro e pertence à diocese do Porto, encontrando-se a sua sede, elevada a cidade em 1993, na freguesia de Vila Chã. Praticamente equidistante das cidades de Aveiro e do Porto, está situada num vale entre os rios Caima e Antuã, onde residiam 22 864 habitantes em 2011, mantendo praticamente inalterada a sua população ao presente.

Trata-se de uma região tradicionalmente dedicada a uma agricultura intensiva e de regadio – milho, centeio, batata, vinho verde e produtos hortícolas – e à criação de gado, mas que viu afirmarem-se no século XX as indústrias de lacticínios, madeira, embalagens e metalomecânica. Assim, pertencendo a uma região eminentemente agrícola, Vale de Cambra acabou por se transformar, nas últimas décadas, numa região predominantemente industrial. A indústria dos lacticínios, isto é, o queijo e a manteiga, com multissecular tradição na região, de produção caseira, seguindo métodos artesanais, deu origem, em 1901, à firma *Martins & Rebelo*, que tinha em Pinheiro Manso, Vale de Cambra, a sua fábrica mais prestigiada, a qual comercializou a manteiga *Vigor* e o queijo *Pinheiro Manso*, duas marcas conceituadas em todo o território nacional.

Mais tarde, em 1940, pequenas indústrias de manteiga da região de Vale de Cambra, associaram-se, dando origem a uma nova empresa de lacticínios, a *Lacto Lusa* – que estava ligada a mãe de Álvaro Pinho da Costa Leite –, de tal forma que, com a *Martins & Rebelo*, o Município de Vale de Cambra passou a deter as duas empresas mais importantes do setor em Portugal.



Fábrica Lacto Lusa, empresa de lacticínios de Vale de Cambra (década de 1950)

"Camionetas Amarelas" da empresa de transportes Gandra Lda. (década de 1950) <

Vale de Cambra em meados do século XX <

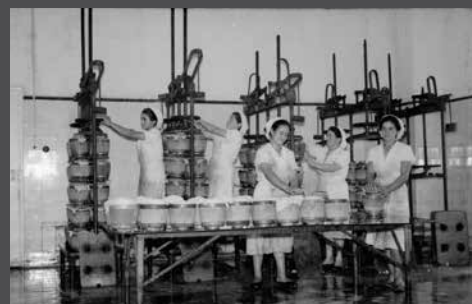


Cartazes publicitários da empresa Martins & Rebelo (década de 1960)

Paralelamente à indústria de lacticínios, sendo a região de Vale de Cambra densamente florestada – pinheiros, eucaliptos, carvalhos, sobreiros e castanheiros –, assiste-se ainda no primeiro quartel do século XX ao aparecimento de indústrias de serração e tratamento da madeira de pinho, nomeadamente de caixotaria, exigida pelas necessidades do embalamento da manteiga e queijo destinados à comercialização nos grandes centros urbanos. Assim surgiram a *Fábrica de Serração e Caixotaria* em 1913, movida a vapor; a *Fábrica Mecânica de Latas, Serração de Madeiras e Caixotaria de Almeida & Freitas, Lda.*, em 1922; e a *Fábrica de Serração e Caixotaria de Moreira Paiva & Filho*, em 1927.



Formas, prensas e bateadeiras para produção de queijos e manteigas em Vale de Cambra (meados do século XX)





Balancés para vincar as bilhas para transporte de leite, fábrica Almeida & Freitas (década de 1940)

A indústria metalúrgica e metalomecânica filia igualmente as suas origens na indústria de lacticínios – mas não só –, quando, a partir da década de 1920, as embalagens da manteiga e queijo começaram a ser produzidas em lata litografada, dando origem, como já vimos, à *Almeida & Freitas, Lda.* – onde o pai de Álvaro Pinho da Costa Leite trabalhou –, e, em 1930, à *Fábrica de Latoaria A. Ribeiro & Irmão*, empresas que deram origem a milhares de latas estampadas, coloridas e apelativas para venda dos produtos que continham, como a manteiga, mas também o azeite e as conservas de peixe.

Sublinhe-se que o aparecimento da energia elétrica em 1929, fornecida pela *Central Hidroelétrica do Caima*, vai, ainda que paulatinamente, encerrar o ciclo das fábricas a vapor, permitindo que oficinas e empresas pudessem expandir-se sem os anteriores constrangimentos e alargar a sua atividade.

Vemos assim que o processo de industrialização de Vale de Cambra iniciou-se graças à indústria das serrações de madeira e dos latoeiros, a qual, por sua vez, teve a sua matriz na agricultura e criação de gado.

Se em 1940, Vale de Cambra registava ainda 75% da sua população dedicada à agricultura, a verdade é que, quatro décadas mais tarde, por 1980, o concelho apre-

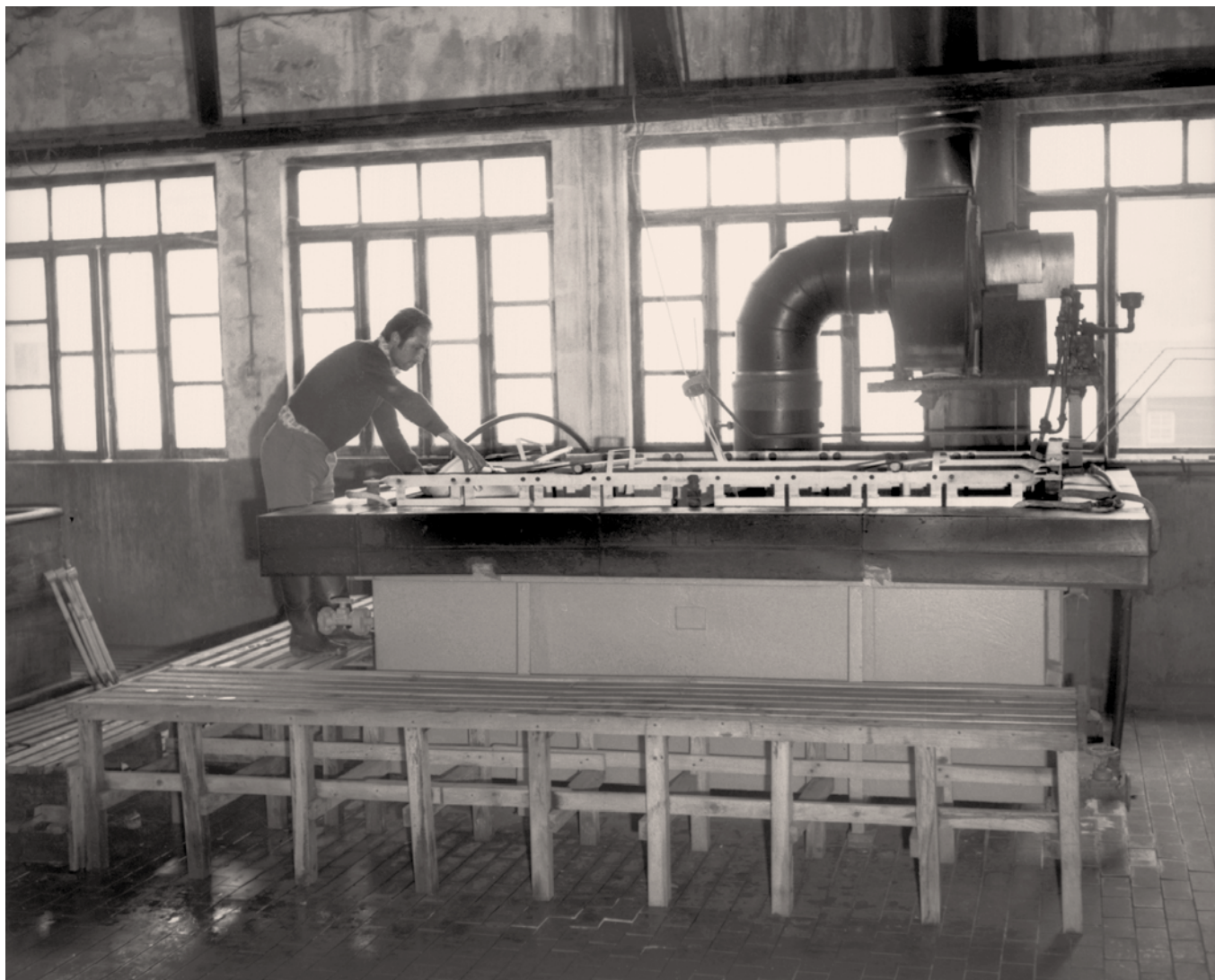
sentava mais de 50% da sua população ativa na indústria, reduzindo-se a 20% o número dos seus habitantes ligados à agricultura.

Esta rápida transformação, ocorrida após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), teve origem, fundamentalmente, na exploração do volfrâmio suscitada por este conflito. A exploração deste minério na região de Vale de Cambra, nomeadamente na serra, trouxe dinheiro onde ele não circulava: por um lado, rompeu os laços seculares de dependência da população em geral face aos proprietários agrícolas, libertando a mão-de-obra necessária para a indústria; e por outro lado, permitiu uma certa acumulação de capital que contribuiu decisivamente para animar a economia local e desenvolver, ainda que de modo indireto, as indústrias ligadas aos produtos lácteos – queijo e manteiga, sobretudo –, à produção de latas para azeite e conserva de peixe e à serração de madeiras.

Não secundarizemos os fatores constrangedores com que se debatiam os empresários que pretendiam instalar-se em Vale de Cambra nas décadas de 1950-1960, como Álvaro Pinho da Costa Leite fez. A mão-de-obra era agora abundante e de fácil recrutamento, mas com baixa formação, escasseando assim os técnicos necessários para trabalhos mais qualificados. A rede de transportes e comunicações, servida por péssimas estradas, constituía uma pesada herança do século XIX. E faltavam no concelho escolas profissionais ou centros de formação, equipamentos culturais e todo um conjunto de infraestruturas necessárias para suportar ou acompanhar o desenvolvimento económico da região – saneamento básico, abastecimento regular de águas e eletricidade, hospitais ou clínicas –, bloqueios esses que o poder municipal, durante muito tempo, não foi capaz de resolver.

Mas, por outro lado, uma considerável tradição industrial, o elevado fracionamento da propriedade agrícola, a que correspondia um grande número de explorações por conta própria, e a forte religiosidade da sua população ajudam a explicar o caráter político moderado da população deste município – nas últimas quatro décadas de regime democrático em Portugal, sob o ponto de vista político, revelou-se um município conservador, onde o Partido Social Democrata (PSD) e o Centro Democrático Social (CDS) têm dominado, desde 1976, as eleições autárquicas, dividindo entre si todos ou quase todos os mandatos –, assim como o ambiente de baixa conflitualidade e de elevada solidariedade social, fatores que contribuíram, sem dúvida, para o despertar da iniciativa privada e de uma mentalidade empresarial nalguns jovens que tiveram acesso a uma escolaridade média ou superior e que puderam dispor de um pequeno capital para se lançarem nos negócios por conta própria.

Álvaro Pinho da Costa Leite foi um desses jovens.



Equipamento para produção de bilhas de transporte de leite (década de 1940)

O processo de industrialização em Vale de Cambra, segundo Álvaro Pinho da Costa Leite

Há quem diga que Vale de Cambra está no mapa por causa das fábricas da minha família, mas a verdadeira razão é a tradição dos lacticínios e do vinho verde. Vale de Cambra começou a ser conhecida pelo vinho verde e depois pelos produtos lácteos. Até se diz que a mãe da indústria de Vale de Cambra foi uma vaca. A vaca deu o leite para fazer a manteiga e, por causa da manteiga, constituíram-se as serrações de madeira para a encaixotar. Depois, mais tarde, começaram a usar-se outras embalagens e apareceram as latoarias, as fábricas de reparação e até de construção de máquinas para a indústria dos lacticínios, que depois se transformaram em fábricas de equipamentos para a indústria alimentar.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. "A minha história. Álvaro Costa Leite", in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)



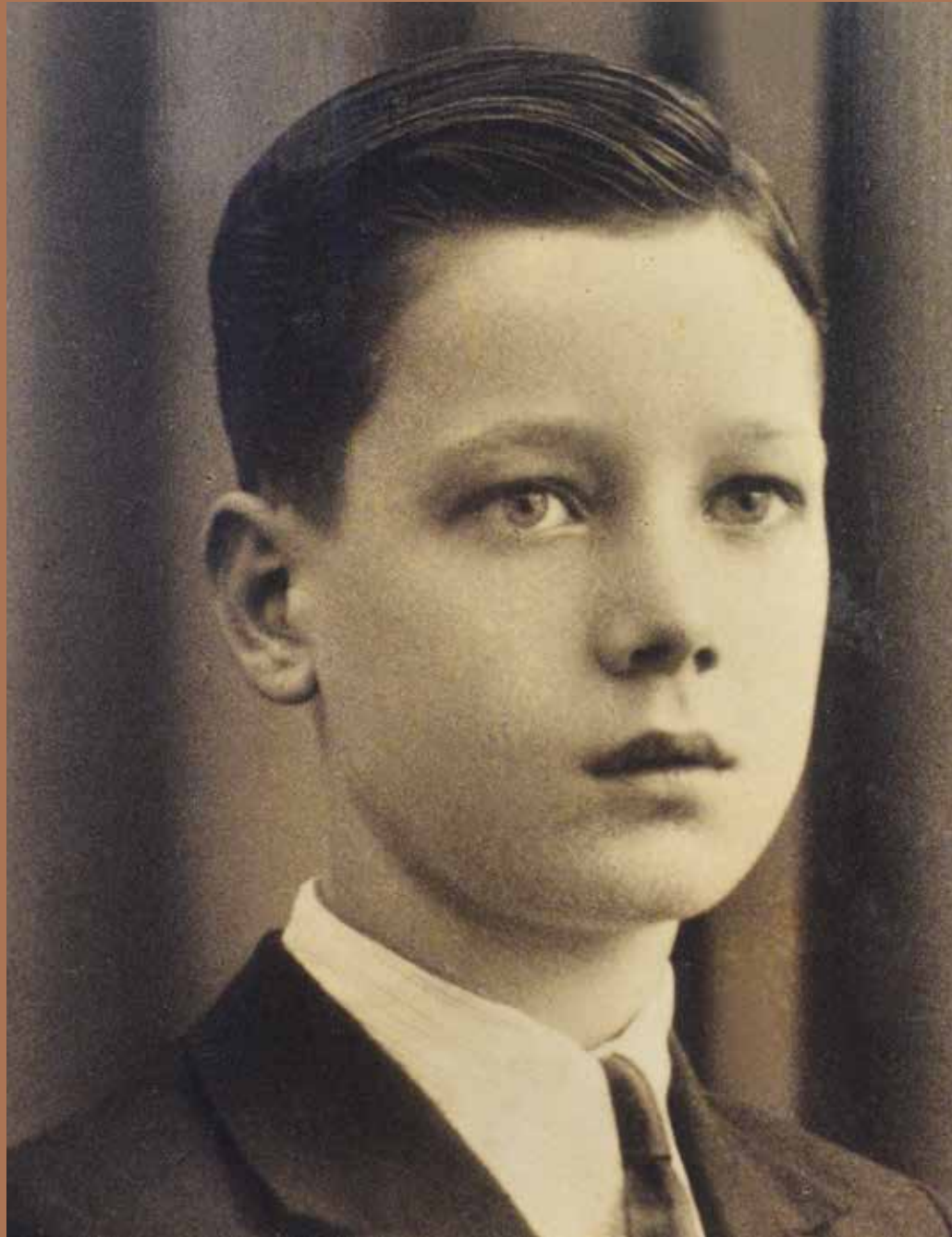
Adega Cooperativa de
Vale de Cambra (1966)

Serração de madeiras
em Vale de Cambra
(1930)





2. O Homem e as suas origens familiares



2. O Homem e as suas origens familiares

Estudei até aos 18 anos e fui trabalhar com o meu pai. Abandonei a sua empresa aos 26 anos para me estabelecer. Eu gostava de lá estar, mas um dia ele estava mal disposto e resolveu despedir-me.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, Revista *Ideias & Negócios*, 1998)

Álvaro Pinho da Costa Leite, filho primogénito de Arlindo Soares de Pinho (1910-2000), natural da freguesia de Vila Chã, concelho de Vale de Cambra, empresário, e de Maria da Assunção da Costa Leite (1908-2014), nasceu em 1932, em Vale de Cambra.

O seu pai, vindo de uma família humilde ligada à construção civil, uma vez concluído o ensino básico, por razões de natureza económica, com apenas 11 anos começou a trabalhar na empresa Almeida & Freitas, uma fábrica de serração de madeiras e de produção de latas, primeiro como operário, alguns anos mais tarde, ainda jovem, como encarregado de serralharia, o setor mais importante da empresa. Influenciado por um primo, Ferreira de Castro, que emigrou para o Brasil, Arlindo Soares de Pinho ainda ponderou emigrar, mas desistiu desse intento. Educado, modesto, disciplinado, contido, austero, inovador no processo técnico da produção acelerada de latas para conserva de sardinha, depressa se tornou imprescindível para a sua empresa, que recusou abandonar, apesar de ofertas tentadoras de outras fábricas.

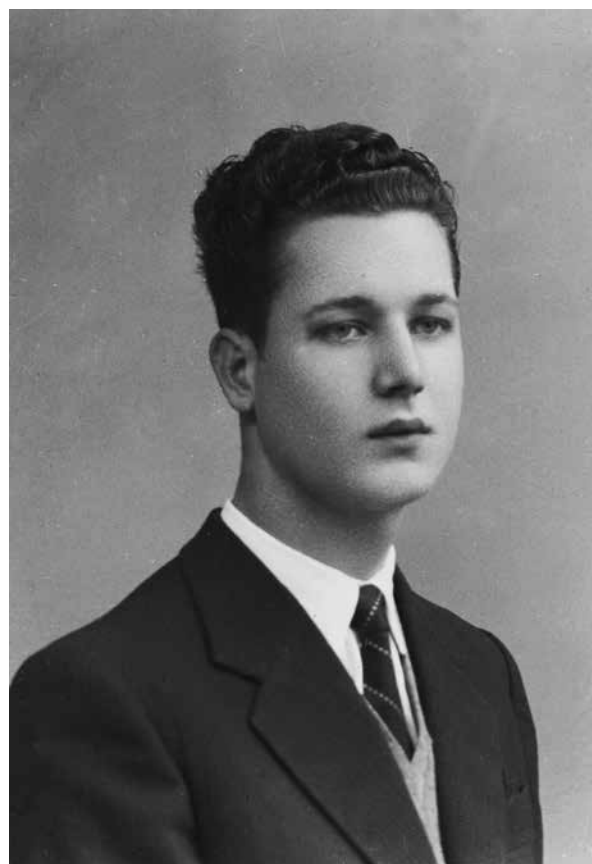
Em 22 de maio de 1932, Arlindo de Pinho casa com Maria da Assunção Costa Leite, oriunda de uma família ligada ao negócio dos laticínios, uma das famílias mais importantes do setor na região, nomeadamente no fabrico de manteiga. Era uma senhora de forte personalidade, que irá ter uma influência notória nos negócios do seu marido, tendo chegado a colaborar na escrituração contabilística da empresa que Arlindo de Pinho fundou mais tarde.

Nos anos a seguir ao casamento, entre 1932-1938, nascem quatro filhos, Álvaro (1932), Armando (1934), Armindo (1936) e Ilídio (1938). Mais tarde, surgiu o quinto filho, António Jorge (1947).



Maria da Assunção Costa Leite e Arlindo Soares de Pinho, pais de Álvaro Pinho da Costa Leite

Casamento de Álvaro Pinho da Costa Leite com Maria Augusta, acompanhado dos seus irmãos, Ilídio, Armando, António Jorge, Armindo, e da sua cunhada, Maria Emília (1956) <<



Não importa agora debruçarmo-nos sobre a vida empresarial de Arlindo Soares de Pinho. Este rápido esboço sobre o percurso de Arlindo de Pinho até se estabelecer por conta própria serve apenas para explicar o ambiente familiar em que Álvaro Pinho da Costa Leite viveu nos seus primeiros anos de existência.

No seio de uma família de pequenos empresários, apercebendo-se, logo aos dez anos, das dificuldades com que o seu progenitor lutava ao estabelecer-se por conta própria durante a II Guerra Mundial (1939-1945), conhecendo as medidas de racionamento, a escassez e pobreza que assolaram a maior parte da população portuguesa durante o dramático conflito e nos anos subsequentes, educado autoritariamente e espartanamente por seus pais, Álvaro Pinho da Costa Leite guardou desses tempos de sacrifícios e de austeridade o sentido da responsabilidade, organização, poupança e dedicação ao trabalho que sempre o acompanharam ao longo da vida.

Álvaro Pinho da Costa Leite na sua juventude

Registo de nascimento de Álvaro Pinho da Costa Leite <

Bol. n.º 82 de 24 de Maio de 1944 - Direção
 (Instituto de Ensino Técnico do Porto)

Escola Comercial de Oliveira Martins

Ano lectivo de 1943-1944 Boletim n.º 7

INSCRIÇÃO PARA MATRÍCULA DE ALUNO INTERNO

Curso *Comercial Completo* 2.º ano

DISCIPLINAS

Nome: *Álvaro Pinho da Costa Leite*

Naturalidade: *Portugal*

Mãe em 1 de Outubro de 1943: *18 anos, nasceu em 17.2.1925*

Cartão de identidade n.º: *12345*, emitido em 27.2.1942, em *Porto*

Filiação: *Prof. António José da Silva Pais*

Mãe: *Álvaro Pinho da Costa Leite*

Residência actual: *Porto*

Encarregado da educação: *Álvaro Pinho da Costa Leite*

Profunde matricular-se nas disciplinas (ou ano) acima indicadas.

No ano lectivo anterior frequentou, na Escola *Comercial de Oliveira Martins*, o 1.º ano do curso *Comercial*, nº 1234

Nome *Comercial de Oliveira Martins*, em *Porto*, de 1943

CONFERE COM O ORIGINAL
 Para a Escola *Comercial de Oliveira Martins*

21/11/43

CONFERE COM O ORIGINAL
 Para a Escola *Comercial de Oliveira Martins*

21/11/43

É importante a declaração assinada do aluno acerca das suas condições de saúde e de frequência, e a declaração do encarregado da educação do aluno de não estar sujeito a qualquer processo de natureza penal.

Para a matrícula de ensino a fim de obter o diploma de habilitação de ensino a nível de ensino técnico.

Confirma que o aluno acima indicado, filho de *Álvaro Pinho da Costa Leite*, filho de *Álvaro Pinho da Costa Leite*, nasceu em *Porto*, em *17 de Fevereiro de 1925*, na casa n.º *1234*, em *Porto*, e que o mesmo se encontra a estudar no curso *Comercial Completo*, 2.º ano, na Escola *Comercial de Oliveira Martins*, em *Porto*, e que o mesmo se encontra a estudar no curso *Comercial Completo*, 2.º ano, na Escola *Comercial de Oliveira Martins*, em *Porto*.

Conta de depósito bancário n.º *1234*, em *Porto*.

Porto, em *21 de Novembro de 1943*.

Álvaro Pinho da Costa Leite

CONFERE COM O ORIGINAL
 Para a Escola *Comercial de Oliveira Martins*

21/11/43

Ficha de inscrição de Álvaro Pinho da Costa Leite na Escola Oliveira Martins (1949)

Depois da escola seguia-se, não as brincadeiras, os jogos próprios das crianças, mas o trabalho diário, penoso, exigente, na oficina do pai, que se prolongava, não raras vezes, pelo fim-de-semana. Arlindo de Pinho era, com efeito, um pai “à antiga portuguesa”. Não dava grande confiança aos filhos e exigia deles o que exigia a qualquer outro operário. Fervia em pouca água e tinha ataques de cólera quando as coisas não lhe corriam de feição – lembra Álvaro Pinho da Costa Leite em entrevista ao *Diário de Notícias* (8.11.2009). Uma educação dura, apenas quebrada pela ternura de sua mãe às refeições ou nos momentos de convivialidade familiar.

Após efetuar os estudos primários em Vale de Cambra, Álvaro Pinho da Costa Leite matriculou-se, em 1944, na Escola Oliveira Martins, no Porto, onde passou a viver, durante os dias de aulas, em casa de uma pessoa amiga dos pais, o doutor António Correia da Silva, concluindo com sucesso, em 1950, o curso comercial.

A partir de 1950, durante oito anos, Álvaro Pinho da Costa Leite trabalhou na firma de metalomecânica do pai, entretanto designada por *Metalúrgica de Cambra*, colaborando na expansão da empresa, voltada então para a produção de máquinas destinadas ao apetrechamento de fábricas de laticínios, que conheceu, na década de 1950, novas instalações e na qual laboravam mais de quatro dezenas de homens e adolescentes.



Álvaro Pinho da Costa
Leite entre os colegas
de turma na Escola
Comercial Oliveira
Martins (década de
1940)

Álvaro Pinho da Costa Leite fala da sua juventude

A Arsopi (iniciais de Arlindo Soares de Pinho que conta hoje com 88 anos) nasceu porque o meu pai era empregado de uma fábrica que fazia latões para lacticínios e instalou uma máquina na firma Martins e Rebelo. A máquina substituída foi reparada e vendida pelo meu pai. Assim nasceu a ideia de construir máquinas e estabeleceu-se em 1942, tinha eu 10 anos.

Estudei até aos 18 anos e fui trabalhar com o meu pai. Abandonei a sua empresa aos 26 anos para me estabelecer. Eu gostava de lá estar, mas um dia ele estava mal disposto e resolveu despedir-me. Claro que, depois, reconsiderou porque não há nenhum pai que mantenha esse tipo de atitudes por muito tempo. No entanto, o problema teve alguma gravidade e resolvi não regressar.

Nessa altura eu fazia a escrita da empresa do meu pai. Tinha tirado o Curso Comercial. Na empresa havia alguma confusão entre o escritório, a comercialização e a fábrica, como é natural. Acontece que havia necessidade de carregar lubrificantes, pneus, combustíveis, havia necessidade de contactar com as fábricas de lacticínios... E eu fazia tudo. Trabalhei na serralharia, desde forjador a torneiro mecânico, lidei com peças e motores de automóveis. Recordo-me também que no tempo do volfrâmio vinham camiões das minas de Arouca, que pertenciam a uns ingleses e alemães que eram clientes do meu pai, tinha que se substituir os bicos dos gasogénios e eu, porque era miúdo, ia para dentro dos tambores. São aspetos interessantes. Já fiz de tudo, até varrer a oficina.

.....

Eu, na minha vida, carreguei muitos sacos de 100 quilos de sal. O meu pai negociava sal e eu levantava-me de madrugada para ir levá-lo às fábricas de lacticínios. Eu carregava sozinho os furgões. Eu descarregava tambores de gásóleo de 200 litros.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. "A minha história. Álvaro Costa Leite", in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)



Álvaro Pinho da
Costa Leite com
colegas da Escola
Comercial Oliveira
Martins (década de
1940)

Entretanto, Álvaro Pinho da Costa Leite casou-se. Em 30 de setembro de 1956, contraiu matrimônio com Maria Augusta Rezende da Costa (Leite), natural de Avanca, concelho de Estarreja, proveniente de uma família de empresários de laticínios e serração de madeiras. Deste casamento teve três filhos, Maria Gabriela (1957), Humberto (1958) e Arlindo (1961).



Cerimónia religiosa do casamento com Maria Augusta (30.9.1956)

Álvaro e Maria Augusta no momento em que cortam o bolo do casamento (30.9.1956) ▷





A colaboração de Álvaro Pinho da Costa Leite com seu pai, Arlindo de Pinho, durante o tempo que trabalhou com ele não era fácil, devido, sobretudo, ao choque existente entre duas personalidades fortes e ao perfil autoritário/paternal de Arlindo de Pinho.

E assim, em 1958, na sequência de mais um episódio conflituoso, o pai despediu o seu filho primogénito. Desejoso de provar ao pai que era capaz de ter sucesso e com uma família para sustentar – casado e com dois filhos –, seguiu o conselho de um amigo e investiu os 40 contos que o sogro lhe tinha dado de presente de casamento numa serração de madeiras.

No ano seguinte, em janeiro de 1959, Álvaro Pinho da Costa Leite criou a sua própria empresa. Tinha então 26 anos de idade. Foi o tempo certo para se lançar autonomamente no mundo dos negócios, aproveitando a conjuntura económica favorável que então se inicia para Portugal e as transformações que ocorrem no País.

Álvaro Pinho da Costa Leite, Maria Augusta e o seu irmão Armindo com os troféus conquistados na prova de perícia “Critério de Verão”, Figueira da Foz (1962) <

Álvaro Pinho da Costa Leite entre os colegas de uma das equipas de futebol em que participou (década de 1950) <

WICCA





**3. O negócio empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite.
Da Florestal à VICAIMA (1959-1970)**

1959

Preços correntes da madeira vendida

Lauto Marques & Oliveira - Rua Cabo Gorges

caulba	_____	2.150x00 em toros (finos)	
para	_____	1.900x00	
virba	_____	1.600x00	
no	_____	1.450x00	
	_____	1.300x00	
para	_____	1.850x00	Nunes Costa 466
caulba	_____	2.100x00 / 2.000x00 e 2.300x00	
vir	_____	3.500x00	

Tendo fact. S.P. Marquez Pinto, Irmãos Eda - Rua da Torreinha, 282 - Porto

valho gomos	_____	2.700x00 m ³
dados pelo am. Din Leite (toro)		1,42 a 1,60 - 2.050x00; 1,62 acima 2,150x00
caulba, ate' 1,40	_____	1.950x00
virba (toro)	_____	1.475.00
virba "	_____	1.750.00
pinha ha 3"x4"	_____	1.450.00; 3x10" e 3x11" - 2.600x00

Tendo fact. A.S.P. - Rodrigo Ferreira & Filhos - Rua do Morgado de Matos, 310

gn - Huga	_____	2.500x00 m ³
vir (pauca)	_____	3.300x00 "
caulba em toros	_____	2.100x00 "
vir em pauca	_____	2.500x00 "
triplacado tols de 3 e 42	_____	27x00
		de 52 - 32x00
		pinho 102 - 40x00

Tendo fact. A.S.P. Martha

Uro do norte (em pauca) - 5.250x00 m³.

António Garcia & Oliveira -

0 x 25 x 20 - 252	} Acupria
0 x 24 x 24 - 353	
0 x 25 x 25 - 251	
0886 - 2.200x00	
triplacado - 2 x 1x00 / a 5 2,50 q/5 2 + 32x44	

3. O negócio empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite. Da Florestal à VICAIMA (1959-1970)

Cada pessoa só se realiza se tiver objetivos. Nós temos os nossos objetivos bem definidos e vamos continuar a persegui-los.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, Revista *Ideias & Negócios*, 1998)

Após longa e séria reflexão, e depois de ouvir alguns amigos – nomeadamente o médico António Teixeira da Silva, homem da oposição a Salazar, residente em Vale de Cambra –, Álvaro da Costa Leite, na viragem de 1958 para 1959 – na verdade, formalizou a sua atividade empresarial em 9 de dezembro de 1958 –, acabou por decidir estabelecer-se, não no setor dos têxteis ou do calçado, produtos que então começavam a invadir os mercados europeus, mas no setor das madeiras, constituindo a firma *Álvaro Pinho da Costa Leite*, com um capital inicial de 40 contos.

Para ultrapassar as dificuldades de natureza financeira que se lhe deparavam (uma vez que não dispunha de tal verba, avultada para um jovem como ele), obteve o apoio de seu sogro, Custódio da Costa Rodrigues, empresário industrial de Avanca; da empresa Marques Pinto, que se dedicava também ao setor das madeiras; e mais tarde, do banqueiro Afonso Pinto de Magalhães.

Obtido o capital indispensável e formalizada a sua Empresa, Álvaro Pinho da Costa Leite estabelece num modesto armazém que lhe foi cedido gratuitamente, em Armental, freguesia de Codal, concelho de Vale de Cambra, a *Florestal*, uma pequena empresa dedicada à comercialização de materiais de carpintaria e construção civil, nomeadamente, aglomerados, assentos de cadeiras e lixas. Como Álvaro Pinho da Costa Leite referiu mais tarde, a vasta experiência entretanto adquirida permitiu-lhe lançar um projeto de raiz num setor que lhe era totalmente desconhecido.

A *Florestal* passou a laborar com seis trabalhadores. Mas, alguns meses mais tarde, Álvaro Pinho da Costa Leite instalou uma serração de madeira e armazém em terreno próprio com 6 000 m², dos quais 420 m² de área coberta, passando, logo em seguida, a importar diretamente a madeira necessária à sua atividade, tendo a firma Marques Pinto & Irmão como seu principal fornecedor.



Notas manuscritas de Álvaro Pinho da Costa Leite quando se preparava para iniciar atividade por conta própria (1958)



Casa onde Álvaro
Pinho da Costa Leite
iniciou a sua atividade
empresarial, numa
pequena garagem (1959)

Álvaro Pinho da Costa Leite estabelece-se como empresário

Inicialmente pensei em montar um negócio de mercearias finas. Não queria criar uma empresa concorrente da do meu pai. Um amigo indicou-me a indústria e comércio de madeiras exóticas. Comecei a pensar nisso e, por coincidência, a Jomar foi a primeira empresa que eu contactei para comprar uma serra e serem meus fornecedores. É engraçado ter acabado por adquirir a primeira firma com quem contactei... Estabeleci-me e comecei a trabalhar em termos industriais e comerciais em 1959.

Na altura já era casado e tinha dois filhos, agora tenho três. A vida não foi fácil. Lembro-me que, no mês em que fui despedido, recebi pela primeira vez dois contos porque até aí só recebia um conto e quinhentos. Apesar de tudo, ainda dava para poupar para comprar um fato ao fim do ano.

Comecei por instalar uma serração para as madeiras exóticas. Passados três anos, instalei uma fábrica de portas, onde fazíamos umas trezentas portas por dia, o que já era bastante para aquela altura. Agora pensamos em colocar seis mil, vinte vezes mais, e fazer uma fábrica maior. O nosso objetivo é constituir uma empresa tão perfeita quanto possível, em termos tecnológicos, aqui em Vale de Cambra, para produzir portas, e no Porto ao nível de contraplacados, aglomerados de partículas e de fibra de madeira (MDF). A partir daí, não estamos muito preocupados com a evolução das fábricas de placas.

No início a empresa chamava-se Florestal. A designação Vicaima surgiu porque Vale de Cambra é banhada pelo rio Viques e pelo rio Caima. Eu, que nasci sobre o Viques, juntei os dois nomes. Isto aconteceu depois do arranque da atividade. Sei que me estabeleci com 40 contos e que a serra que depois comprei me custou 120 contos.

É claro que a Vicaima, entretanto, teve várias ramificações: constituiu-se a Vicaima Comercial. Na fabricação de portas tencionamos ter uma outra fábrica em Inglaterra e outra num país do Leste. Temos a Vicaima inglesa, a alemã e a espanhola, todas elas comerciais. Aí tencionamos concretizar mais dois investimentos. As portas técnicas e de estilo serão feitas cá em Portugal, as portas em quantidade em Inglaterra e num país de Leste, próximo da Europa Central. Se possível, iremos para a Polónia. Mas a Inglaterra é um mercado muito bom. Já tivemos 70% do mercado inglês. Agora não temos tanto. Tencionamos também fazer uma fábrica de MDF na Jomar.

Quando começámos seríamos talvez sete pessoas.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. "A minha história. Álvaro Costa Leite", in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)



Charriot para corte dos troncos de madeira, usado na Florestal nos primeiros anos de atividade (década de 1960)



Secadores de folha de madeira para revestimento, também usado no fabrico de portas na VICAIMA (década de 1970)



Navio de transporte de madeiras de várias proveniências com destino à VICAIMA, atracado no Porto de Leixões (1970)

Álvaro Pinho da Costa Leite, em 1961, convidou o seu irmão, Ilídio Pinho, para vendedor da sua empresa de madeiras, responsabilizando-se este pela área geográfica que ia desde Vale de Cambra até ao Mondego. Contudo, passados seis meses, apesar de Ilídio Pinho considerar “ter sido um privilégio” contactar com os principais fornecedores dos mercados internacionais de madeiras exóticas, acaba por aceitar o convite do pai, Arlindo de Pinho, para trabalhar com ele, cessando assim a sua colaboração com o seu irmão mais velho (MENDONÇA, 2015).

Que razões terão levado Álvaro Pinho da Costa Leite a instalar-se como empresário de serração de madeiras, um projeto num setor em que nunca tinha trabalhado? Tal decisão explica-se por um fator determinante: evitar qualquer concorrência à empresa de metalomecânica de seu pai, a qual poderia vir a ser mal interpretada por este.

Assim, em 1963, a sua firma passou a adotar a designação *VICAIMA Industrial de Álvaro Pinho da Costa Leite* – designação que mantém, como aliás o próprio grupo, tendo a palavra VICAIMA origem nos dois rios do concelho de Vale de Cambra, o Viges e o Caima.

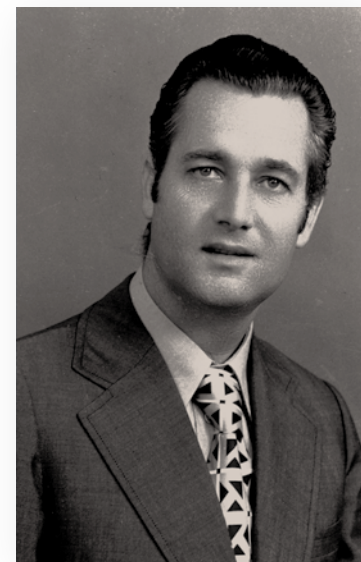
Em 1964, foi criada uma unidade de fabrico de colas (colas VICAIMA), concretizando-se ainda um projeto de instalação de uma unidade fabril para portas com capacidade de 300 unidades por dia. A VICAIMA, face à expansão dos seus negócios, começou a tornar-se uma empresa de referência no setor das madeiras tropicais, portas e colas.

“A alteração de denominação – esclarece Álvaro Pinho da Costa Leite – foi feita no sentido de a tornar mais consentânea com os produtos de laboração da própria Empresa, na circunstância, as colas e as portas planas. Assumimos assim institucionalmente uma postura industrial, que de facto já tínhamos no plano produtivo.”

A preferência dada às portas teve a ver, segundo Álvaro Pinho da Costa Leite, com o facto de se tratar de um produto que quase não tinha concorrência. As carpintarias existentes mantinham os hábitos tradicionais de fabrico, o que levou o empresário a introduzir a standardização da produção de portas no mercado.

Não pensemos, contudo, que a Empresa tinha a vida facilitada, uma vez que, sempre que pretendia adquirir novos equipamentos, logo surgiam os protestos dos empresários instalados no setor, os quais temiam a concorrência das empresas recém-criadas, como a VICAIMA. Em meados de 1965, Álvaro Pinho da Costa Leite, ao requerer a instalação de uma “máquina de desenrolar toros de madeira e fabricar contraplacados, no seu conjunto industrial, sito em Armental”, logo suscitou os protestos de várias empresas, nomeadamente da Sociedade de Embalagens de Madeira Cabo e Cima, da Companhia Industrial de Madeiras Africanas, SARL, da João Marques Pinto & C.^a, Lda., e da Silvas, Moreira & C.^a, Lda.

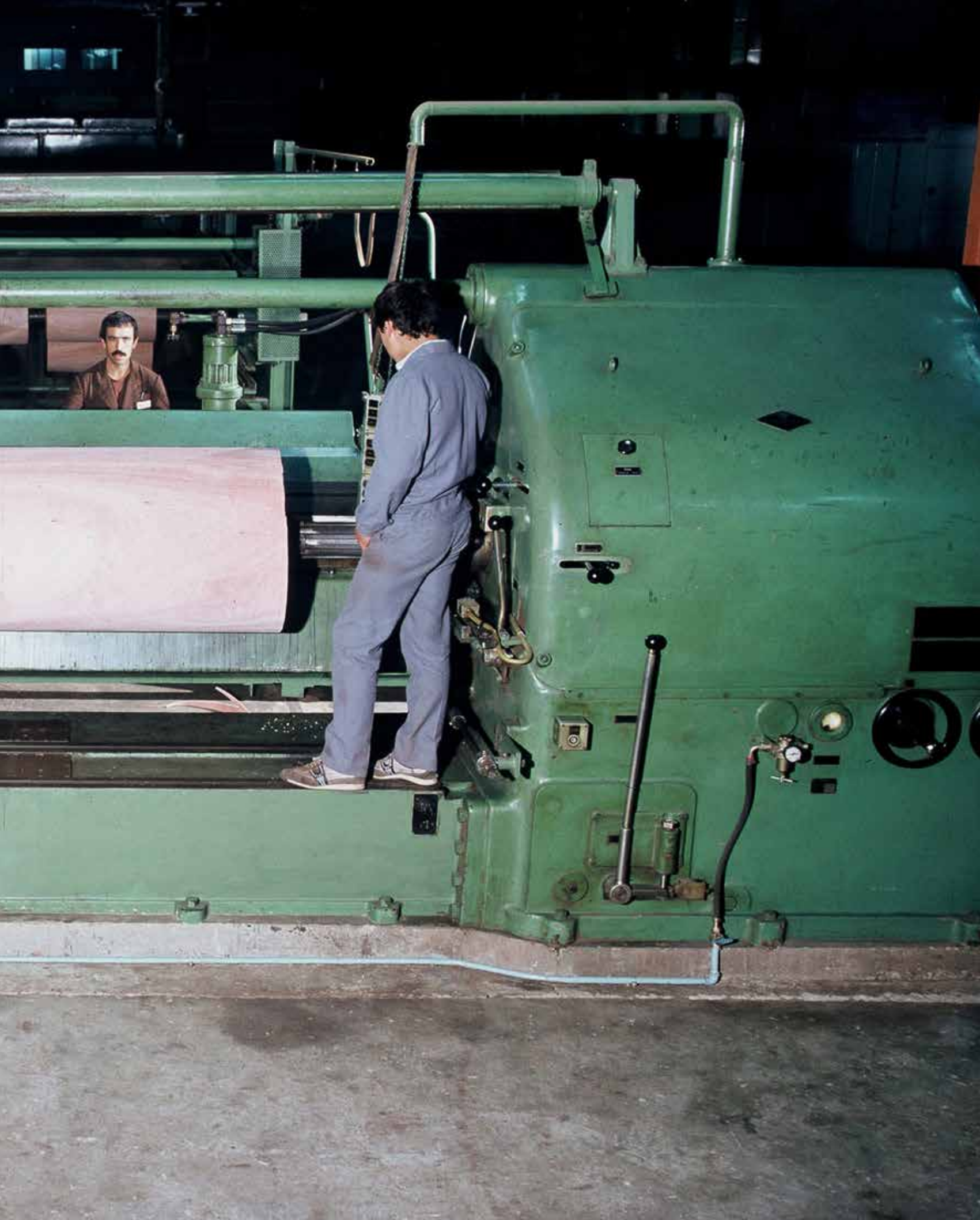
Em 1969, a 19 de setembro, a VICAIMA, até então firma em nome individual, transformou-se numa sociedade por quotas, com 8 000 contos de capital social, sob a designação *Álvaro Pinho da Costa Leite, Lda.*, continuando a operar no setor das madeiras.

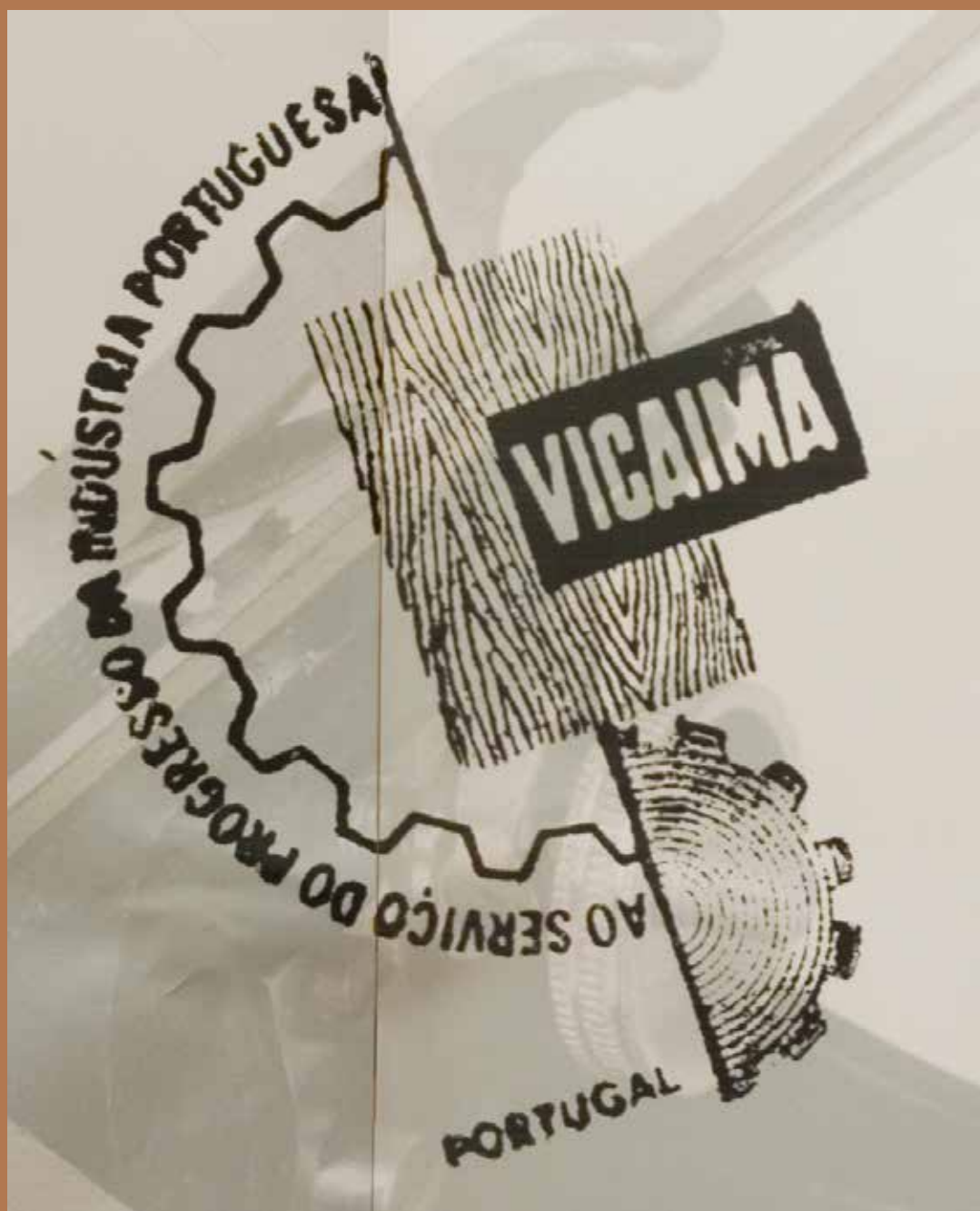


Linha de desenrolar troncos de madeira para fabrico de contraplacados na VICAIMA (década de 1970) ▷



ANGELO CREMONA & FIGLIO
MILANO ITALY







Por escritura pública, passaram a integrar a nova sociedade a mulher de Álvaro Pinho da Costa Leite, dona Maria Augusta Rezende da Costa, e seu primo Fernando Ferreira. Ainda em 1969, a VICAIMA tornou-se finalmente detentora do alvará que lhe permitiu dar início ao fabrico de contraplacados ou folheados, diploma que exigiu um enorme esforço de Álvaro Pinho da Costa Leite para a sua obtenção, “uma vez que se tratava de uma atividade sujeita à lei do condicionamento industrial. Depois, com o crescimento da empresa – testemunha Álvaro Pinho da Costa Leite –, lançámos novas iniciativas. Reforçámos a produção com a importação e passámos a realizar alguns serviços de apoio e manutenção.” Nesse ano, Álvaro Pinho da Costa Leite celebrou o 10.º aniversário da sua empresa, reunindo todos os seus colaboradores em sessão festiva.

Os primeiros dez anos foram assim, para a Empresa, um período de arranque, consolidação e de considerável expansão. Como sublinhou Álvaro Pinho da Costa Leite, foi uma “década de inabalável persistência, de luta, riscos e sacrifícios sem conta, mas também de confiança e fé no futuro”, marcada pela definição e implementação da estratégia de negócio da Empresa, iniciando-se então a concentração vertical de atividades, que passava pela aquisição das matérias-primas, produção e comercialização.

Todavia, a atividade empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite não se circunscreveu apenas à VICAIMA. Embora esta Empresa constituísse a sua principal preocupação, desde cedo, Álvaro Pinho da Costa Leite alargou os seus negócios a outros ramos industriais, prefigurando já o grupo económico que paulatinamente foi construindo. Assim, em 13 de outubro de 1969, com seu irmão Ilídio Pinho, José Luís Pereira da Silva e Francisco Duarte Taveira, celebraram a escritura que constituiu a SITAPE, empresa metalúrgica instalada em Castelões, Vale de Cambra, escriturada com o nome de *SITAPE – Sociedade Metalúrgica Taveira, Pinho & C^a, Lda.*, tendo por objeto a produção de moldes para plástico e, mais tarde, de máquinas para trabalhar madeira.

Primeiro logotipo adotado pela VICAIMA (1963)

Torno mecânico instalado na SITAPE para execução de moldes para máquinas (década de 1970)





4. Expansão e modernização da VICAIMA (1970-1975)





4. Expansão e modernização da VICAIMA (1970-1975)

Aos empresários dever-se-á permitir o desempenho livre das suas funções, não só da tecnologia da produção, como da comercial, de administração e de gestão.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, 23 de novembro de 1984)

A década de 1970 traduz um período de forte expansão da VICAIMA e de consolidação do grupo económico dirigido por Álvaro Pinho da Costa Leite. A partir de 1972, a VICAIMA passa a liderar a importação direta de madeiras exóticas em toro vindas do Brasil e de Angola. Desde o ano anterior que, com regularidade, atracam no porto de Leixões, com carga completa, navios como o *Lato*, o *Karina* e o *Cape Sear*. As madeiras, depois de serradas e secas, passam a ser armazenadas na grande nave entretanto construída, juntamente com a nova serração, em terrenos adquiridos em 1970, altura em que também aumentou consideravelmente a capacidade de fabrico de portas.

Ao mesmo tempo que consolidava a sua posição no setor das madeiras, onde a VICAIMA ocupava uma posição de liderança, Álvaro Pinho da Costa Leite, embora não descurando a sua atividade tradicional, vai alargar a sua ação a outro setor “radicalmente distinto”, as britas selecionadas.

Por escritura celebrada a 16 de dezembro de 1972, é constituída a sociedade *Pedral – Pedreiras do Crasto de Cambra, Lda.*, com o capital social de 1 500 contos, juntando-se a Álvaro Pinho da Costa Leite, como sócios, os engenheiros Ilídio Pinho e Fernando Resende Martins, e ainda José Pedro Brito Resende Martins. Localizada em Macieira de Cambra, tinha por objeto a exploração de pedra, cantarias e fabrico de britas selecionadas.

A exploração iniciou-se em terrenos da Câmara Municipal de Vale de Cambra, tendo sido aí criada uma pedreira de onde se passou a extrair a matéria-prima, cuja transformação se operava em estruturas criadas em terreno próprio, dando origem ao produto final colocado no mercado, brita e gravilha – o controlo total desta Empresa viria a ser assumido pela VICAIMA em 1987, tendo-se então procedido a grandes investimentos de ampliação e modernização.



Logotipo original da Pedral

Transporte de madeiras do Brasil para a VICAIMA por mar e caminho-de-ferro (década de 1970) <

Perspetiva aérea da VICAIMA (início da década de 1970) <<



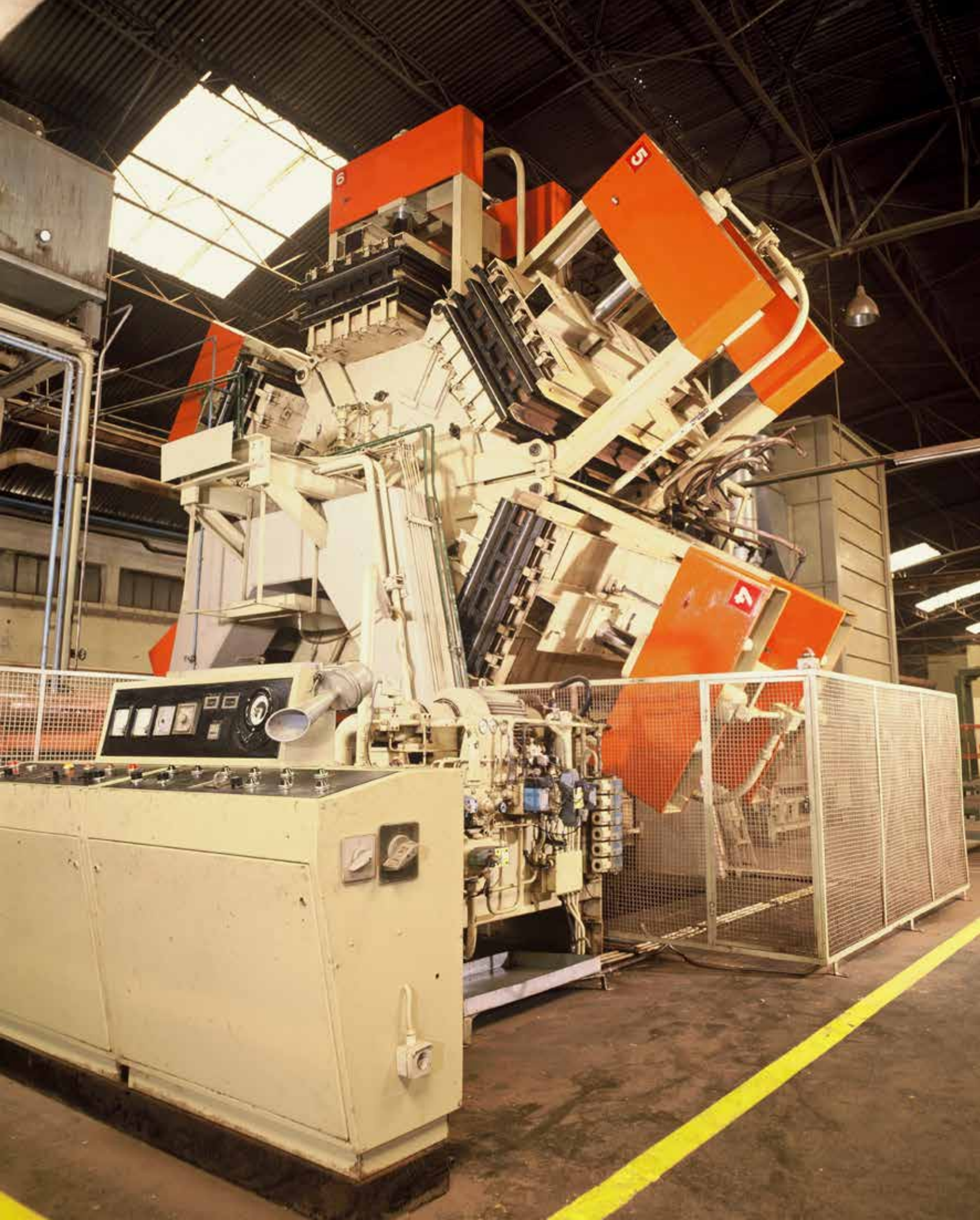
Nova linha de envernizamento da VICAIMA, com processo de secagem em torre de arrefecimento (meados da década de 1970)

Prensa rotativa com alimentação e descarga automática, que permitiu à VICAIMA aumentar a sua capacidade de produção de portas (início da década de 1970)

Em 1973, a VICAIMA instala uma nova linha de envernizamento e secagem de madeiras. Neste mesmo ano, Álvaro Pinho da Costa Leite adquire a empresa *Forte de Faria & Irmão* em Angola, verificando-se um significativo aumento na importação direta de madeiras exóticas de Angola e Cabinda, substituindo o Brasil como mercado fornecedor, em consequência da legislação que, naquele país, passou a enquadrar a atividade do setor – mas por muito pouco tempo, uma vez que, no âmbito do processo de independência de Angola, em 1975, Álvaro Pinho da Costa Leite perde aquela empresa.

A VICAIMA inicia neste ano a aposta na diferenciação por via da inovação, introduzindo no mercado português um novo conceito de produto, conjunto de porta e aro acabado, sob a marca *Portaro*.

A produção – como refere Álvaro Pinho da Costa Leite – tornou-se mais sofisticada, com produtos de maior valor acrescentado, como os vãos de portas completos, ao mesmo tempo que iniciou a comercialização das madeiras secas, utilizando a tecnologia de ponta adequada para tal efeito.





Chariot de corte e secador de madeiras da Madeiporto





Ainda em inícios de 1973, Álvaro Pinho da Costa Leite, baseando-se na experiência, nos resultados obtidos em quase década e meia, e na evolução do setor das madeiras e seus derivados, deu um novo impulso à VICAIMA. Em requerimento dirigido ao secretário de Estado da Indústria, de 30 de março de 1973, solicitou “autorização para instalar uma fábrica de aglomerados de partículas de madeira, integrada no seu complexo industrial de Vale de Cambra”.

Máquina de corte para folha, com capacidade de 1 corte por segundo (década de 1970)

Na *memória descritiva e justificativa* que acompanhou o referido requerimento, o empresário chamava a atenção para a história recente da indústria de madeiras e seus derivados em Portugal, sublinhando dois aspetos que ajudam a compreender a sua evolução:

- o repovoamento florestal iniciado na década de 1940, quer pela ação direta do Estado, “quer pelo interesse económico que os proprietários encontraram nesse ramo da sua depauperada agricultura”, derivado da crescente valorização que as madeiras passaram a ter nos mercados interno e externo;
- a modernização técnica do setor que, a partir da década de 1950, levou à criação de indústrias bem apetrechadas tecnologicamente “para o fabrico de produtos com base florestal, tais como celulose, a madeira aglomerada, a madeira prensada e os compostos de madeira e produtos afins, tais como portas, janelas, painéis, mobiliário e divisórias de série”.



Escritórios da VICAIMA
(década de 1970)

A VICAIMA, considerando estar já ultrapassada a fase das pequenas serrações, lançou desde logo os alicerces de uma estrutura orgânica que compreendia diversos estádios de desenvolvimento e uma gama de produtos tão vasta quanto possível, de forma a cobrir o “ciclo das madeiras”, desde a sua aquisição na Metrópole, nas Províncias Ultramarinas e no estrangeiro, até à sua transformação e comercialização.

Álvaro Pinho da Costa Leite define pois, claramente, a estratégia que, como empresário, adotou no setor das madeiras a que, fundamentalmente, se dedicava: diversificação de produtos e integração vertical, desde o abastecimento das matérias-primas até à transformação e distribuição.

A VICAIMA registava então uma dimensão física e económica muito considerável, expressa pelos seguintes indicadores:

- área industrial – 38 000 m²;
- área coberta – 15 000 m²;
- custo dos edifícios – 18 000 contos;
- custo da maquinaria instalada – 30 000 contos, constituindo um conjunto industrial que compreendia:
 - uma serração de madeiras exóticas, com equipamento único no País;
 - uma fábrica de portas e painéis, com produção média diária de 1 500 portas;
 - uma fábrica de colas e resinas sintéticas;
 - uma fábrica de contraplacados;
 - uma fábrica, em construção, para mobiliário e divisórias em madeira, especialmente destinados à exportação.

No ano anterior – continua Álvaro Pinho da Costa Leite na referida exposição –, “a incipiente indústria, lançada em 1959”, importara diretamente 51 000 m³ de madeiras tropicais do Brasil e de Angola, vendera 100 000 contos de produtos e ocupava 300 pessoas ao seu serviço, mantendo, além da sede, escritórios em Lisboa, Luanda e Cabinda e uma delegação comercial em Belém do Pará, estando em vias de instalação as filiais de Lisboa, Leiria e Matosinhos.

Na sequência do pedido efetuado pela VICAIMA e da divulgação do mesmo pelo setor, surgiram os tradicionais protestos de firmas do ramo já instaladas ao abrigo do Condicionamento Industrial, nomeadamente da Abreu & C.^a, Lda., de Amarante, e da Celulose do Tejo, SARL, com sede em Lisboa e instalações fabris em Vila Velha de Ródão, as quais chamaram a atenção para a futura escassez de matéria-prima e para o excesso de capacidade produtiva que se registaria se a nova unidade viesse a ser instalada.

Em maio de 1973, Álvaro Pinho da Costa Leite vai refutar os argumentos invocados pelas empresas concorrentes, realçando o facto de a nova unidade se localizar em Vale de Cambra, ou seja, numa extensa zona de floresta, e de estar convencido que



Refeitório da VICAIMA,
instalado na década de
1970






a mentalidade dos empresários ligados às madeiras já teria evoluído no sentido de aceitar a inovação e a competição. Contudo, os argumentos utilizados por tais empresários demonstravam que, “infelizmente, e apesar das lições internas e das soluções adotadas ou previstas nos grandes espaços económicos internacionais, certos empresários portugueses estão ainda enfeudados a um espírito de rotina, fazendo uma sistemática obstrução a qualquer pedido que possa vir a provocar afetação dos seus lucros, como se as leis do condicionamento industrial fossem um escudo de defesa de interesses privados e não um meio de justo equilíbrio nas opções que ao Estado cumpre arbitrar”.

Que o regime do condicionamento industrial se mantinha ainda sólido, prova-o o facto de a autorização concedida à VICAIMA para alargar e aprofundar a sua atividade só ter sido concedida em meados de 1974, ou seja, após o Movimento do 25 de Abril, o qual, derrubando o Estado Novo, terminou desde logo com o sistema restritivo que impedia sobre a indústria portuguesa.

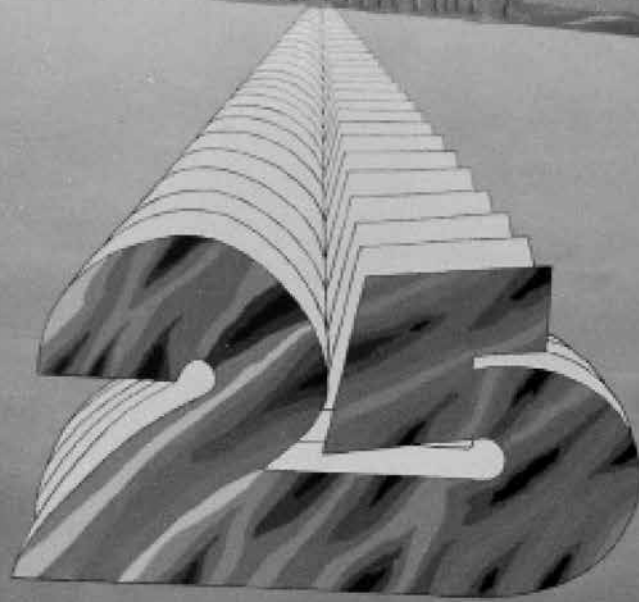
Seja como for, em 1974, Álvaro Pinho da Costa Leite, após 15 anos de contínua atividade empresarial, redefinia já uma política de expansão da VICAIMA, assegurando a consolidação das posições que conquistara nos mercados, através da autonomia dos setores de produção, da descentralização dos canais de distribuição e da criação de novos equipamentos logísticos e de estruturas de apoio ao seus trabalhadores, nomeadamente, um novo refeitório.

Plataforma logística da VICAIMA, reforçada em finais da década de 1970 para agilizar os processos de carga e descarga





5. A consolidação da VICAIMA (1975-1985)



RUMO AO FUTURO
NA DINÂMICA DE SEMPRE

vic vicaim



5. A consolidação da VICAIMA (1975-1985)

Criamos riqueza com a riqueza do trabalho que condignamente remuneramos. Não somos paternalistas. Somos empresários.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, 23 de novembro de 1984)

Na sequência da Revolução de 25 de Abril de 1974, que “gerou uma dinâmica fortemente marcada pelo socialismo coletivista de inspiração marxista” (Sousa Franco), procedeu-se, entre outras transformações estruturais, à nacionalização dos grupos económicos e dos setores básicos, nos quais se inclui a nacionalização do setor financeiro. Pelos decretos-lei n.º 450/74, 451/74 e 452/74, todos de 13 de setembro, foram nacionalizados os três bancos emissores, ou seja, o Banco de Angola, o Banco Nacional Ultramarino e o Banco de Portugal.

No ano seguinte, o decreto-lei n.º 132-A/75, de 14 de março, veio nacionalizar as restantes instituições de crédito, com exceção das caixas económicas, das caixas de crédito agrícola mútuo e dos três bancos estrangeiros a operar em Portugal, salvaguardando-se, assim, por razões de natureza ideológica, as caixas, e para evitar sanções, retaliações ou indemnizações, a banca estrangeira.

Para além da nacionalização do sistema financeiro, avançou-se na nacionalização dos transportes, da produção de pasta de papel e cimento, dos petróleos, siderurgia e de todos os meios de comunicação social, televisão, rádios e jornais. Surgiram intervenções estatais praticamente em todos os setores e poucas empresas de grande dimensão escaparam ao controlo de comissões nomeadas pelos sucessivos governos. Vivia-se um período de grande turbulência, caracterizado por uma acesa luta pelo poder, por uma agitação social violenta, pelas nacionalizações, reforma agrária, controlo operário nas empresas e pelo ataque à propriedade privada.

De que forma é que Álvaro Pinho da Costa Leite veio a ser afetado pela difícil conjuntura que Portugal atravessou entre 1974-1976? Será que a sua Empresa sofreu os efeitos negativos da onda revolucionária que então varreu a sociedade portuguesa e, em particular, o mundo empresarial?

Álvaro Pinho da Costa Leite na comemoração dos 25 anos da VICAIMA (1984)

Linha automática na unidade de produção de portas da VICAIMA, para galgar portas ao comprimento e largura (início da década de 1980) <<



Máquinas para carga e descarga de troncos de grande porte (adquiridas em finais da década de 1970)

Álvaro Pinho da Costa Leite no Gabão, com o fornecedor de madeiras Jørgen Filskov (1982)

Esclareça-se, desde já, que a VICAIMA não foi palco da agitação operária que se fez sentir em muitas outras empresas, durante esse período. A personalidade de Álvaro Pinho da Costa Leite, nada sensível ao regime do Estado Novo (recebia em casa o escritor Ferreira de Castro, primo direito de seu pai, e o médico Teixeira da Silva, figuras bem conhecidas de oposição ao Estado Novo), e o relacionamento de proximidade que o empresário mantinha com os seus funcionários e operários, preservaram-no das reivindicações e greves que tantos prejuízos causaram a muitas empresas portuguesas. Não houve reuniões político-sindicais na sua Empresa. Nem distintivos político-partidários. E mesmo as paredes da VICAIMA foram preservadas das expressões e desenhos provocadores ou insultuosos, tão frequentes na época.

Contudo, o grupo industrial de Álvaro Pinho da Costa Leite não ficou imune aos difíceis tempos que a economia portuguesa então atravessou. Durante largos meses, as vendas desceram drasticamente, o que levou este empresário, para ocupar os seus operários, a aumentar e renovar as instalações da VICAIMA, com a construção de novos armazéns e oficinas de reparação. E por outro lado, preocupado com o bem-estar dos seus trabalhadores, dotou a sede da VICAIMA com um pavilhão ginno-desportivo e um centro de assistência médica, inaugurados em 1976.

A *Forte de Faria & Irmão* perdeu-se na voragem do processo de independência de Angola, em 1975. Mas nesse mesmo ano, num gesto demonstrativo da fé que mantinha no futuro dos seus negócios, Álvaro Pinho da Costa Leite fundou a *TROPICAL*, uma nova empresa importadora de madeiras, constituída em 10 de maio de 1975.

Nesse tempo de espera e de indecisão que Portugal viveu entre 1974-1976, Álvaro Pinho da Costa Leite, tendo apenas como horizonte económico o mercado nacional, procurou traçar uma nova estratégia para a VICAIMA, alicerçada, como ele próprio escreveu, “na reorganização interna do Grupo, na instalação ou aquisição de novas unidades, na autonomização dos setores fabris, na modernização da tecnologia e métodos de produção, na introdução de inovações tecnológicas significativas, na diversificação dos seus produtos, na descentralização dos canais de distribuição e na redefinição da política de expansão”.

É à luz destas linhas de força que se pode compreender o notável desenvolvimento que a VICAIMA irá registar nos últimos anos da década de 1970 e na década de 1980, intimamente ligado ao crescente aumento do setor da construção civil em Portugal.

Diversificando a gama de produtos, na segunda metade da década de 1970 entram em funcionamento as fábricas de folha de madeira e de folheamento de aglomerado, procedendo-se à montagem e arranque de uma nova caldeira a fluído térmico com sistema automático de queima de aparas e serraduras – primeira do seu tipo em Portugal – exemplo da opção desde sempre tomada.

Iniciando o controlo da distribuição dos produtos no mercado nacional, Álvaro Pinho da Costa Leite constitui, em 25 de março de 1976, duas empresas de distribuição, a *MOVELCAIMA – Fábrica de Móveis, Lda.*, com sede em Armental, Vale de Cambra, e a *MOVELPORTO – Distribuidora de Móveis, Lda.*, com sede em S. Mamede de Infesta, Matosinhos.



A 12 de novembro do mesmo ano, o empresário celebra a escritura de constituição da *MADEITEJO – Madeiras e Derivados, Lda.*, com sede em Camarate, Loures, para comercializar os produtos VICAIMA.

Com o objetivo de fazer face às diferentes especificidades de cada segmento de atividade, Álvaro Pinho da Costa Leite procede à reorganização interna do Grupo.

Em abril de 1977, é constituída a *MADEIPORTO – Madeiras e Derivados, Lda.*, com sede em Vilar do Pinheiro – Vila do Conde. O objeto social é o comércio de madeiras e sua industrialização. A empresa inicia a atividade funcionando apenas como depósito de madeiras, mas vai exercer a atividade de serração e comércio de madeiras, sendo a pioneira em Portugal na utilização das técnicas de seleção e medição praticadas na Europa Central.

Com a constituição da MADEIPORTO, a importação e comercialização de madeiras exóticas, um dos negócios tradicionais do Grupo, ganhou maior autonomia, dinamismo e rentabilidade: tornou-se a principal empresa nacional do setor e o seu parque de madeiras serradas um dos maiores da Europa, encontrando-se localizada em Vilar do Pinheiro, município de Vila do Conde, local escolhido pela sua proximidade e acessibilidade aos portos de Leixões e Viana do Castelo, por onde passava a maior parte da madeira utilizada por esta empresa.

Ao longo dos anos, a rigorosa seleção de madeiras, a tecnologia e a grande capacidade de serração (250 m³/dia) bem como o recurso a estufas eletrónicas para secagem são fatores que justificaram a preferência que a Empresa mereceu junto da construção civil e ainda das grandes e pequenas indústrias de mobiliário e carpintaria, traduzida no impressionante crescimento das suas vendas.

Além do fornecimento de grande variedade de madeiras – em toro natural, em toro serrado e seco, em prancha e em palete – a MADEIPORTO tinha à disposição dos seus clientes um serviço especial de secagem computadorizada em estufa, com capacidade de 500 m³.

A qualidade dos seus produtos e dos serviços prestados permitiram encarar a consolidação da posição de liderança do Grupo VICAIMA no mercado nacional, assim como a crescente penetração no mercado internacional. Com efeito, em 1977, o Grupo abriu-se aos mercados externos, mais concretamente à Bélgica, para onde começou a exportar portas. Os contactos frequentes com Bruxelas permitiram a Álvaro Pinho da Costa Leite multiplicar as ligações com os escritórios de intermediação de compra de madeiras e aumentar a carteira de clientes estrangeiros.

Em 1978, a VICAIMA solicitou, de novo, autorização para “instalar um estabelecimento industrial de serração mecânica de madeiras, carpintaria mecânica e fabricação de folheados, contraplacados e colas”. Ocupava já 404 pessoas, das quais 308 homens e 96 mulheres. A autorização veio a ser-lhe concedida apenas em meados de 1981.





Perspetiva aérea das instalações da Movelcaima, Movelporto, Madeiporto e Madeitejo, todas elas parte integrante do Grupo VICAIMA (década de 1980)





Quanto à Pedral, em 1980-1981, investimentos significativos realizados na linha de produção fizeram quadruplicar a faturação da empresa.

Na alvorada dos anos de 1980, registou-se, por força da cessão das únicas quotas não pertencentes aos sócios fundadores, Álvaro Pinho da Costa Leite e sua esposa Maria Augusta Rezende da Costa Leite, a entrada para sócios da VICAIMA de seus filhos, Maria Gabriela da Costa Leite, Humberto da Costa Leite e Arlindo da Costa Leite.

Em 1981, Álvaro Pinho da Costa Leite incorporou uma nova unidade industrial no seu Grupo, após adquirir a maioria do capital social da SITAPE, sediada em Vale de Cambra, o que permitiu à VICAIMA ganhar uma maior autonomia relativamente ao desenvolvimento e fornecimento de equipamento para trabalhar madeira. Os seus serviços e produtos contribuíram para a inovação dos processos de fabrico das unidades do Grupo, com consequentes ganhos em termos de qualidade e produtividade.

A preocupação que sempre demonstrou pelo bem-estar dos seus colaboradores levou Álvaro Pinho da Costa Leite a construir um pavilhão gimnodesportivo (1976)

Equipa de futebol de 11 da VICAIMA (década de 1980)



Empresa do setor dos laticínios Laclé, que passa a integrar o grupo VICAIMA em 1983

A partir de meados da década de 1980, Álvaro Pinho da Costa Leite alargou significativamente os seus negócios, através da criação ou aquisição de novas empresas, aos mais diversos ramos, nomeadamente aos materiais de construção, investimento e gestão imobiliários, *trading*, metalurgia, banca, etc., constituindo um grupo económico que rapidamente assumiu papel de grande relevo na economia nacional.

Logo em 1983, integrou no Grupo VICAIMA a LACLÉ – *Lacticínios Leites, Lda.*, empresa fundada em 1938 e até 1983 denominada *A Lacticínia de Avanca*, situada numa das melhores regiões do País em termos de produção de leite. Mercê da introdução de inovadores processos de investigação e controlo de qualidade, complementados com significativos investimentos em termos de equipamento industrial, a LACLÉ passou a fabricar e comercializar uma vasta gama de produtos derivados do leite, com crescente penetração no mercado.



Departamento de
informática da VICAIMA
(início da década de 1980)



Linha de envernizamento da VICAIMA com processo de cura por raios ultravioleta (década de 1980)

Em 1984, a MOVELCAIMA – Fábrica de Móveis, Lda. alterou a designação para MOVELCAIMA – Centro Comercial de Materiais, Lda. e alargou as suas instalações, passando a dispor de um armazém com uma área coberta disponível de 7 000 m², continuando a manter a sua sede em Armental, Vale de Cambra.

Por escritura lavrada em junho de 1984, o Grupo passa a denominar-se VICAIMA – Indústria de Madeiras e Derivados, Lda., e a adotar a sigla VIC.

O programa de desenvolvimento prosseguiu e o Grupo VICAIMA continuou a concretizar os seus projetos, consubstanciados, quer no aumento das áreas cobertas, novos parques e arruamentos, quer no aumento dos níveis de produção, em especial de portas, que em 1984 se situava em 2 500 unidades/dia.

Ainda em 1984, a VICAIMA comemorou as suas bodas de prata, assinalando a data com várias iniciativas que tiveram uma invulgar adesão de todos os colaboradores da Empresa, com destaque para a edição de um livro comemorativo e a criação da medalha dos 25 anos.

No discurso que então proferiu, na presença de diversos membros do Governo, trabalhadores, clientes, fornecedores e amigos, nacionais e estrangeiros, Álvaro Pinho da Costa Leite não só apresentou um breve historial da VICAIMA e das empresas que integravam o Grupo, mas também enunciou a sua filosofia quanto ao papel da iniciativa privada e do empresário, à importância da legislação laboral no desenvolvimento das empresas, assim como à formação dos recursos humanos e à criação de condições para o bem-estar dos operários, que no seu caso tinham na Empresa “a sua segunda casa”.

Num ano em que Portugal, intervencionado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), conheceu a maior crise económica e financeira após a Revolução de 1974, Álvaro Pinho da Costa Leite chama a atenção aos membros do Governo para “a adoção de medidas de fundo”, que passavam, em seu entender, por um maior apoio à iniciativa privada, um ensino básico e secundário mais formativo, uma ligação institucionalizada entre a Universidade e a Indústria, uma administração pública mais reduzida e eficaz, e um quadro legal que permitisse às empresas “encarar os custos com o pessoal como encargos reversíveis” e garantisse “uma maior rapidez na resolução dos conflitos laborais”. Finalmente, o empresário defendia o apoio do Governo à construção civil, que era um importante fator de “expansão de múltiplos setores”.





Álvaro Pinho da Costa
Leite e Maria Augusta
nas comemorações
do 25.º aniversário da
VICAIMA e medalha
comemorativa (1984)





**Discurso de Álvaro Pinho da Costa Leite por ocasião
do 25.º aniversário da VICAIMA (1984)**

Em todos os domínios da vida, as bodas de prata constituem um marco importante. Como empresário é, para mim, uma grande honra partilhar a alegria desta efeméride com V. Exas., que representam o Universo de quantos comigo colaboraram.

A vossa presença é tanto mais dignificante para nós, quanto sabemos o muito sacrifício que V. Exas. fizeram, vindo de longínquas distâncias e alguns mesmo de outros continentes, abdicando do convívio familiar e adiando afazeres profissionais, para hoje nos poderem, uma vez mais, emprestar o calor da vossa boa e sã amizade.

É com enorme agrado que contamos entre nós com clientes, fornecedores e amigos de diversas nacionalidades, que aceitando o nosso convite, nos honram hoje com a sua participação na celebração desta data. Se não fossem as intempéries a que estivemos

Álvaro Pinho da Costa Leite nas comemorações do 25.º aniversário da VICAIMA, rodeado pela sua mulher, filhos e nora, e pelo eng.º Armindo Matos (1984)



Eucaristia celebrada durante as comemorações do 25.º aniversário da VICAIMA (1984)



Álvaro Pinho da Costa Leite entrega ao ministro da Indústria e Energia, Prof. Doutor Veiga Simão, o livro e a medalha comemorativa dos 25 anos da VICAIMA (1984)

sujeitos nestes dias tê-los-íamos recebido muito melhor. Espero que aceitem as nossas desculpas e a forma simples como os recebemos. Simples, mas franca e aberta, à boa maneira Portuguesa.

Muito em especial a V. Exa. senhor ministro e a V. Exas. senhores secretários de Estado, quero transmitir o preito do meu reconhecimento pela vossa presença. Como principal responsável desta empresa e ainda como industrial, é-me grato constatar a atenção que V. Exas. dedicam à indústria, principal motor do desenvolvimento económico do país.

A V. Exa. sr. governador civil, quero igualmente agradecer e aproveito para testemunhar a minha admiração pela forma como tem sabido acompanhar os problemas do nosso distrito.

Nesta mesa encontram-se também o nosso primeiro fornecedor, sr. João Marques Pinto, e o cliente detentor da primeira fatura, sr. Mário Pinho. Para eles vai a minha saudação a qual, desta forma simbólica, estendo a todas V. Exas.

À imprensa aqui presente endereço também o meu reconhecimento.

Permitam-me um sintético historial do que foi a vida desta empresa. Tudo começou em 1959, aqui ao lado, num rés-do-chão gratuitamente cedido. Ainda nesse ano, adquirei um terreno onde instalei uma modelar serração.

Era então imprevisível o que iria acontecer! A tenacidade e a vontade de vencer que sempre nos animaram, depressa deram os seus frutos. Definimos o nosso ramo de atividade. Trabalhávamos com madeira e com madeira continuámos a trabalhar.

Em 1964 arrancámos com o fabrico de portas. Fabricámos então 300 unidades por dia, o que na época era já notável. Os valores das transações de madeiras exóticas e da fabricação de portas permitiram-nos ambicionar o fabrico de folheados, o que viria a acontecer em 1969.

Tornámo-nos uma empresa com novos horizontes. Repensámos a nossa estratégia de expansão. O marketing tornou-se uma técnica determinante na nossa ação empresarial. Autonomizámos os setores fabris, descentralizámos os canais de comercialização. Surgem as primeiras empresas comerciais, sediadas em instalações adequadas, amplas e próprias.

É a Tropical, vocacionada para a receção, classificação e distribuição de madeiras.

É a Movelporto e a Madeitejo, destinadas à comercialização dos materiais VICAIMA nas zonas Norte e Sul, respetivamente.

É a Madeiporto, moderna serração de madeiras.

Mais recentemente foi a Movelcaima, cujas novas instalações abriram nos primeiros dias deste mês. Surge entretanto a SITAPE, empresa destinada a dar sequência ao Gabinete de Engenharia, construindo máquinas especiais.

Enquanto isto, a VICAIMA passa a dedicar exclusiva atenção a problemas de produção. Em perspectiva, tendo em vista uma melhor cobertura do mercado interno, serão implantadas a curto prazo novas empresas.

Mas as preocupações de bem-estar de todos quantos encontram na VICAIMA a sua segunda casa, também não foram esquecidas. Somos disciplinados e disciplinadores, mas também somos humanos. Procuramos ser justos. Criamos riqueza com a riqueza do trabalho que condignamente remuneramos. Oferecemos áreas de lazer, de cultura e de desporto. A segurança nesta empresa não é palavra vã – o seguro de grupo de quantos aqui trabalham é disso demonstração evidente. Não somos paternalistas, somos empresários!

Somos uma grande empresa. Possuímos um lugar de destaque no setor em que desenvolvemos a nossa atividade. Vendemos no ano transato mais de três milhões de contos e este ano ultrapassaremos os 4 milhões. As exportações, pouco significativas há menos de 2 anos, excederão este ano os 400 mil contos e muito em breve um milhão de contos. Possuímos capitais próprios que nos propiciam uma estrutura financeira equilibrada. Empregamos 600 pessoas. Temos uma evolução de que nos orgulhamos.

A nossa atuação foi e é comum à de tantos outros empresários que, tudo arriscando, se doaram a si próprios, a uma causa – a da iniciativa privada.

Senhor ministro,

Senhores secretários de Estado,

Portugal, todos o sabemos, ultrapassa uma das suas maiores crises. Todos vimos assistindo nos últimos tempos ao agravar das condições de mercado e de funcionamento da economia em geral. Esta situação torna imperiosa a adoção de medidas de fundo.

Ao Governo impõe-se a definição de uma política de recuperação e a nós, empresários e trabalhadores, a união de esforços dando concretização a essa política. É urgente assumir o desenvolvimento de Portugal. É ao Estado que, para além da criação de um clima geral de segurança, se impõe o planeamento e acompanhamento posterior do desenvolvimento industrial. É urgente um consenso quanto ao peso relativo do setor público e da iniciativa privada.

A adesão à Comunidade Europeia impõe cuidada preparação. Será de esperar um acréscimo substancial da concorrência no mercado interno, bem como a penetração de agrupamentos empresariais estrangeiros. São pois importantes profundas adaptações nos métodos de administração e gestão, visando, nomeadamente, maiores índices de produtividade e funcionalidade.

Impõe-se uma política formativa que vise a criação de condições de ensino, essencialmente ao nível básico e técnico, capaz de fornecer à economia homens aptos às diversas funções.

Neste aspeto permita-me felicitá-lo, senhor ministro, pela insistência com que vem defendendo que devemos fomentar projetos de aproveitamento da nossa inteligência. Penso ainda que o sistema educativo muito seria valorizado através de ligações institucionalizadas, Universidade/Indústria, comuns nos países da Europa.

É importante a definição de incentivos orientadores do impulso económico-industrial do País. É importante uma maior funcionalidade dos serviços públicos. É importante combater o centralismo administrativo.

Aos empresários dever-se-á permitir o desempenho livre das suas funções, não só da tecnologia da produção, como da comercial, de administração e de gestão. À economia deverão ser dadas condições de funcionamento que permitam a construção de situações de concorrência eficaz. A este respeito e para evitar a criação de situações desmotivadoras e mesmo de concorrência desequilibrada ou desleal, o Estado terá que alterar o vetor da sua atual política financeira em que são premiadas com subsídios e taxas de juro especiais as empresas devedoras, não cumpridoras e mesmo as insolventes, enquanto os agentes económicos eficientes não são recompensados. Esta situação é tanto mais grave, quanto se reconhece que “em Portugal é melhor ter uma empresa má, do que uma empresa boa”.

No domínio laboral, é também importante a definição de um quadro legal que permita às empresas encarar os custos com pessoal como encargos reversíveis. Só assim se poderá estimular a criação efetiva de postos de trabalho e, simultaneamente, afastar os que não querem colaborar no desenvolvimento. Impõe-se a alteração da lei dos despedimentos e simultaneamente uma maior rapidez na resolução dos conflitos laborais.

Aspeto não menos importante na atual legislação do trabalho, o direito à greve, tal como se encontra regulamentado, é também fator de perturbação da Economia. A possibilidade de greves, por motivos que nada têm a ver com reivindicações justas dos trabalhadores, trazem graves problemas à economia portuguesa. Veja-se, a propósito, o que se passa com o porto de Leixões, a cada passo bloqueado por paralisações de difícil explicação e que afetam fortemente as nossas exportações.

Senhor ministro,

Senhores secretários de Estado,

A VICAIMA é uma empresa desde sempre vocacionada para a área dos materiais de construção. Como tal somos fortemente dependentes do setor da construção civil.

O apoio à construção civil impõe-se como prioritário, já que é motivador da expansão de múltiplos setores. Trata-se de um setor com baixa influência ao nível de importações. A sua crise traz consequências gravosas em inúmeros sectores e origina graves problemas sociais que o seu desenvolvimento duplamente evitaria: resolução das ca-



rências habitacionais e redução do desemprego. Julgo importante dar-lhe a atenção devida.

Senhor ministro, senhores secretários de Estado, senhor governador civil,

A presença de V. Exas. nestas comemorações significa apoio à iniciativa privada, reconhecimento do muito que se faz pelo progresso e desenvolvimento desta região, do que isso significa em termos de interesse nacional. O conhecimento do país real que somos é um passo importante, em que os governantes devem assentar, para a definição das políticas sectoriais, que hão de lançar Portugal no caminho da Europa.

Espero que o encontro de hoje possa de alguma forma servir como retemperador de energias e criar em nós um espírito de união que, usando o nosso lema, nos conduza.

Rumo ao futuro, na dinâmica de sempre

Vale de Cambra, 23 de novembro de 1984

O ministro da Indústria e Energia, Prof. Doutor Veiga Simão, discursa nas comemorações dos 25 anos da VICAIMA (1984)



6. Álvaro Pinho da Costa Leite e a internacionalização do Grupo VICAIMA (1986-2009)



ÁLVARO DA COSTA LEITE, EMPRESÁRIO DO MÊS

Vicaima será grupo internacional

Com a tomada de controlo da Jomar por pouco mais de 10 milhões de contos, Costa Leite fez o maior «takeover» da história empresarial portuguesa.

«O grupo Vicaima vai internacionalizar-se e o nosso objectivo é atingirmos, a prazo, volume de negócios anual na ordem dos 60 milhões de contos», afirmou Álvaro da Costa Leite, durante o almoço em que foi consagrado como «Empresário do mês» de Junho, uma iniciativa conjunta do Semanário, TAP-Air Portugal e Wagons Lits.

No almoço, que teve lugar na última quarta-feira, no meridien-Porto, estiveram presentes, além do homenageado, representantes da TAP-Air Portugal (Manuel Bastos, Bryant Jorge e Martins Camelo), da Wagons-Lits (António Roquette, Ana Avilez e Margarida Pamplona), do Semanário (Anselmo Costa Freitas), administrador da Edipress, Victor Cunha Rego, director do jornal, Mariana Seabra e Jorge Fiel), do Meridien-Porto (Fátima Bulhosa e António Branco), o presidente do Conselho Empresarial do Norte, Vasco Faria, o presidente da Associação Comercial do Porto, Ruy Lacerda, o director adjunto do «Jornal de Notícias», Frederico Martins Men-



• Álvaro da Costa Leite, eleito empresário do mês de Junho

des, o director do «Primeiro de Janeiro», José Manuel Barroso, e Artindo da Costa Leite, filho do líder do grupo Vicaima. Tornar a Vicaima um grupo de acção internacional é o objectivo principal

da Costa Leite, escolhido como «Empresário do mês» de Junho por ter efectuado o maior takeover da história empresarial portuguesa — a tomada de controlo da Jomar por um pouco mais de 10 milhões de contos.

«Não sou pessoa de palavras mas de acções», explicou o líder do grupo Vicaima, frisando entender que a homenagem não era só para a sua pessoa mas sim para todas as que com ele trabalham.

Referindo-se à compra da Jomar, Álvaro da Costa Leite referiu que ela teve lugar na justa medida em que o seu grupo teria de instalar uma fábrica de aglomerados de madeira para satisfazer as suas necessidades de aprovisionamento.

Após receber lembranças que lhe foram entregues por Anselmo da Costa Freitas (administrador da Edipress), António Roquette (Wagons-Lits), Manuel Bastos (TAP-Air Portugal) e Fátima Bulhosa (Meridien-Porto), Álvaro da Costa Leite declarou: «Só isto me valeu a

ECONOMIA

4E

Vicaima investe no mercado britânico

O GRUPO empresarial liderado por Álvaro da Costa Leite — Vicaima — tem, desde o princípio deste mês, a funcionar em Londres uma empresa destinada a comercializar para o mercado britânico produtos do grupo, dedicados à madeira e aglomerados, e eventualmente de outros produtos do grupo. A abertura de uma sucursal em Londres é o primeiro passo de uma estratégia de cobertura de todo o mercado britânico. O grupo, importante para o volume de vendas (previsto para este ano) de 4,5 e 3 milhões de contos, após um primeiro ano que será de "adaptação", a actividade da Vicaima UK deverá permitir um aumento das exportações para 6 milhões de contos em 1990. A abertura desta sucursal em Londres é o primeiro passo de uma estratégia de cobertura de todo o mercado britânico. O grupo, importante para o volume de vendas (previsto para este ano) de 4,5 e 3 milhões de contos, após um primeiro ano que será de "adaptação", a actividade da Vicaima UK deverá permitir um aumento das exportações para 6 milhões de contos em 1990. A abertura desta sucursal em Londres é o primeiro passo de uma estratégia de cobertura de todo o mercado britânico.



Álvaro Costa Leite (grupo Vicaima): uma estratégia de cobertura do mercado europeu. A abertura de uma sucursal em Londres é o primeiro passo de uma estratégia de cobertura de todo o mercado britânico. O grupo, importante para o volume de vendas (previsto para este ano) de 4,5 e 3 milhões de contos, após um primeiro ano que será de "adaptação", a actividade da Vicaima UK deverá permitir um aumento das exportações para 6 milhões de contos em 1990. A abertura desta sucursal em Londres é o primeiro passo de uma estratégia de cobertura de todo o mercado britânico.

6. Álvaro Pinho da Costa Leite e a internacionalização do Grupo VICAIMA (1986-2009)

Ao longo destes anos consagrei todo o meu esforço e toda a minha criatividade à construção de um grupo empresarial que hoje representa dignamente Portugal nos mercados mais exigentes em que está presente.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, 17 de setembro de 1999)

Após um conturbado período vivido entre 1983-1985, no Governo chefiado por Mário Soares, Portugal, a partir de 1986, beneficiando de uma conjuntura económica internacional favorável e da integração do país na Comunidade Económica Europeia (CEE), vai conhecer um período de estabilização política e de desenvolvimento económico.

Portugal assinou o Tratado de Adesão à Comunidade Europeia (CEE) em junho de 1985 e entrou na CEE a partir do 1.º de janeiro de 1986, passando a dar prioridade total à sua integração.

As consequências da adesão à CEE foram extremamente importantes para o nosso País.

Em primeiro lugar, permitiu consolidar a democracia portuguesa que, entre 1974 e 1986, passara por uma grande instabilidade política e por acrescidas dificuldades económicas decorrentes dos exageros revolucionários.

Em segundo lugar, os benefícios decorrentes da integração funcionaram como alavanca do desenvolvimento económico, o que permitiu a redução da taxa de inflação para níveis históricos – de 12% para 4% – e a melhoria das condições de vida dos portugueses – os salários cresceram e o desemprego, de 9% caiu para 5%, valor dos mais baixos da Europa.

Por outro lado, verificou-se a abertura do nosso sistema financeiro, acompanhada de fortes entradas de capitais, de um investimento direto estrangeiro que se saldou, entre 1986 e 1992, por uma taxa média anual de 10,5%.

Álvaro Pinho da Costa Leite é distinguido como Empresário do Mês pela imprensa, que destaca a internacionalização do seu Grupo (1988)



Instalações da JOMAR, cuja aquisição, em junho de 1988, veio permitir uma forte expansão do Grupo VICAIMA

O desempenho global muito positivo da economia portuguesa, com um importante acréscimo de produtividade, levou a que esta, de forma gradual, passasse a convergir com a média da Comunidade Europeia. Entre 1988-1998, a economia portuguesa deu mesmo um salto qualitativo importante, no sentido da convergência real com os Estados-membros da União Europeia – crescimento anual médio do produto interno bruto (PIB) da ordem dos 3% a 4%.

O Grupo VICAIMA, aproveitando a favorável conjuntura económica que Portugal atravessava, iniciou um processo contínuo e imparável de crescimento, que se irá prolongar no tempo.

Com efeito, o período das duas décadas que vão de 1986 a 2006 ficou marcado por uma forte expansão do Grupo, através do seu reforço e expansão no setor das madeiras, nomeadamente com a compra da empresa JOMAR, do aprofundamento do processo de internacionalização e da aquisição de empresas de outros setores económicos, incluindo o setor financeiro.

Quanto à VICAIMA, esta empresa que, desde 1986, procedia ao fabrico de componentes para a indústria de mobiliário, deu arranque ao Projeto de Reorganização Informática que abrangia, para além das áreas administrativas, a programação e o controlo da produção. A empresa implementou o sistema informático IBM AS/400, acompanhando as mais avançadas tecnologias de informação, e aumentou o seu capital social para 3 200 000 contos.



Assinatura de contrato relacionado com a aquisição da JOMAR (1988)

Álvaro Pinho da Costa Leite é referido pela imprensa como “o homem do negócio do ano” (1988)



Linha de produção de
aglomerados da JOMAR
(finais da década de 1980)



Paralelamente, na MADEIPORTO foi realizado e implementado um vasto projeto de investimento ao abrigo do sistema de incentivos SEBR. Os investimentos que se situaram nas áreas de secagem e serragem traduziram-se na implantação de secadores, com um volume útil de 500 m³, e nas duas linhas de serragem (serras verticais). Com este projeto, a Empresa passou a fornecer um novo produto – madeira serrada seca.

Em 1986, é formada a *PREDICAIMA – Comércio Imobiliário, Lda.*, destinada à construção civil, elaboração de projetos e comércio imobiliário.

Em 1987, o Grupo VICAIMA adquire a totalidade do capital social da PEDRAL, agora designada por *Pedral – Pedreiras do Crasto de Cambra, Lda.*, empresa fundada em 1972 e destinada à extração e britagem de pedra. A empresa, que recebeu um investimento total de 300 000 contos, passou a laborar com duas linhas de produção.

Parque de madeiras serradas da Madeiporto, ampliado e modernizado em meados da década de 1980





E é criada a *SAF – Sociedade Agro-Florestal, Lda.*, funcionando em regime experimental como unidade de exploração agrícola e florestal.

Continuando a sua estratégia de distribuição no mercado nacional, a VICAIMA inaugurou, em 1988, uma filial nas proximidades de Leiria (Vale de Colmeia, freguesia de Marrazes), com instalações cobrindo 3 000 m², com a designação *MADEIRIA*. E Álvaro Pinho da Costa Leite procedeu ao aumento do capital social para 3 950 000 contos.

Em 25 de março do mesmo ano, o empresário realizou a escritura de constituição da holding *VIC SGPS S.A.*, que passou a abarcar participações em todas as empresas até aí constituídas, no âmbito do processo de reorganização e expansão do Grupo, então em curso, tendo em atenção “a produção de contraplacados e de aglomerados, os serviços financeiros e as atividades de comércio externo”.

Também em 1988, Álvaro Pinho da Costa Leite concretizou a aquisição das empresas comerciais *MARQUES PINTO* com armazéns em Sacavém, Alverca e Albufeira (esta entretanto redenominada *MADEIGARBE*). E em setembro, constituiu a *VICAIMA (UK) Limited*, filial do Grupo no Reino Unido.

Ainda em 1988, a VICAIMA adquiriu a JOMAR, outra grande empresa no setor das madeiras. Álvaro Pinho da Costa Leite assume o controlo absoluto da JOMAR, numa operação que envolveu mais de 10 milhões de contos e que foi considerada o maior *take over* já realizado em Portugal. A JOMAR tinha sido fundada em 1934,

Instalações da VICAIMA UK, sediadas em Cambridge (1988)

Instalações da VICAIMA em Marrazes, Leiria, inauguradas em finais de 1988



Medalha comemorativa dos 30 anos da VICAIMA (1989)

dividindo-se as suas instalações entre a Lameira (no Porto), que era a sua localização inicial, e Perafita (Matosinhos), em terrenos adquiridos em 1965 e onde foram instaladas as principais linhas de produção. Especializada na produção de folhas e painéis de madeira, fabricava uma grande diversidade de aglomerados, contraplacados e lamelados, correspondendo às exigências e tendências do mercado. A grande capacidade produtiva instalada e a longa experiência nesta área asseguravam-lhe uma posição de destaque no mercado, a liderança em setores considerados estratégicos e o desenvolvimento de produtos inovadores para aplicações específicas.

Paradoxalmente, a empresa à qual Álvaro Pinho da Costa Leite recorrera nos primórdios da sua atividade empresarial como seu primeiro fornecedor, passava agora para a sua posse!...

Na sequência desta aquisição, de imediato o Grupo VICAIMA adquiriu a maioria do capital da *Sociedade de Construções da Lameira, Lda.*, que pertencia ao Grupo JOMAR e que, a exemplo da PREDICAIMA, se destinava ao setor da construção civil, projetos e comércio imobiliário.

Em dezembro de 1990, surgiu a *VICAIMA España*, após ter atingido um volume de negócios significativo no mercado do país vizinho.

Em fevereiro de 1991, Álvaro Pinho da Costa Leite constituiu a *VICAIMA Centro Comercial de Materiais S.A.*, resultante da fusão das empresas MOVELPORTE, MOVE-LCAIMA, MADEITEJO, MADEIRIA, MARQUES PINTO e MADEIGARBE.

No ano seguinte, Álvaro Pinho da Costa Leite transformou a VICAIMA em sociedade anónima, que passou a ter designação social *VICAIMA – Indústria de Madeiras e Derivados, S.A.*, aumentando de novo o seu capital social. A VICAIMA procedeu então à certificação do seu sistema de qualidade pelo Instituto Português da Qualidade, cobrindo todas as áreas fabris. Após relevantes investimentos efetuados na engenharia do processo de fabrico, a empresa obteve, em 1993, a certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001, pela APCER.

Em julho de 1992, foi constituída a sociedade *EMPICAIMA – Construção e Gestão Imobiliária, S.A.* e em dezembro do mesmo ano, a *ENERCAIMA – Produção de Energia, S.A.*

Nesse mesmo ano, depois de, em 13 de outubro, ter escriturado o aumento do seu capital, que passou de 3 579 180 contos para 9 500 000 contos, também a JOMAR procedeu à certificação do seu sistema de qualidade pelo Instituto Português da Qualidade.

Ainda em 1992, a PEDRAL foi transformada em sociedade anónima, assistindo-se então, por força de novos investimentos e da eliminação de certos estrangulamentos a montante do processo de produção, a um forte crescimento da sua capacidade de produção e da qualidade dos seus produtos.

Nesse ano, aquando da visita do ministro da Indústria às instalações da VICAIMA, Álvaro Pinho da Costa Leite teve oportunidade de se pronunciar sobre a conjuntura



económica que o País atravessava e as políticas governamentais que, direta ou indiretamente, tinham impacto na economia em geral e nas empresas exportadoras em particular.

Na lúcida intervenção então feita, o empresário sublinha positivamente as medidas destinadas a controlar e reduzir a inflação. Mas logo de seguida enuncia um considerável número de constrangimentos que se faziam sentir sobre os agentes económicos, particularmente sobre as empresas mais expostas à concorrência externa, como a VICAIMA, ao passo que o Estado vinha a adotar práticas que não só favoreciam o financiamento do setor público, como elevavam a despesa com a função pública, criando um novo sistema retributivo que produziu “impressionantes aumentos salariais”, fixando definitivamente no Estado funcionários de que deveria, pelo contrário, libertar-se. E interrogou-se sobre se esta era “a melhor forma de encorajar os empresários” e estimulá-los para o investimento.

Por outro lado, chama a atenção para o facto de a economia portuguesa não poder sustentar o escudo como sendo a moeda mais forte do Sistema Monetário Europeu (SME), a que Portugal aderira em 1990, ligando a nossa moeda ao Mecanismo de Taxas de Câmbio (MTC) daquele Sistema, decisão política que teve como efeito a valorização do escudo e o aumento real das taxas de juro, com custos de ajustamento elevados para as empresas exportadoras nacionais como a VICAIMA.

Área de preparação de apara e secagem da JOMAR (década de 1990)



Linha de produção de placapan (aglomerado de espessura fina) da JOMAR, modernizada durante a década de 1990

Finalmente, aponta ainda outros estrangulamentos da atividade empresarial que o Governo devia desbloquear:

- a não motivação à poupança, substituída pelo estímulo ao consumo;
- a dupla tributação dos dividendos, que entendia ser um ponto fraco do mercado português de capitais;
- a rigidez da legislação laboral, improdutivo para as empresas e onerosa para o Estado;
- os elevados custos energéticos, que colocavam as empresas “em grande desvantagem competitiva” face às empresas estrangeiras;
- a complexidade do licenciamento industrial, defendendo que as empresas pudessem, em simultâneo, iniciar a construção de instalações e solicitar o seu licenciamento, mediante a fiscalização dos projetos apresentados com tal objetivo por uma entidade responsável pelo seu total cumprimento.

Discurso de Álvaro Pinho da Costa Leite por ocasião da visita do ministro da Indústria às instalações da VICAIMA (1992)

Todos sabemos que a economia portuguesa atravessa uma fase complexa de ajustamento, após um período de Comunidades confortável crescimento, que se estendeu pelos primeiros seis anos após a adesão às Europeias.

Esta fase de ajustamento caracteriza-se, ao nível da política, pela acentuação das medidas que visam controlar e reduzir a inflação, a saber: alguma (diria insuficiente) preocupação de contenção de despesas públicas, na tentativa de não exceder o défice orçamental; manutenção do elevado nível das taxas de juro reais, tendo em conta as expectativas quanto ao andamento do nível de preços; prosseguimento da política de valorização real do escudo, que conheceu uma significativa apreciação nominal nos últimos três meses (de discutível oportunidade) após a adesão ao mecanismo das taxas de câmbio do SME.

Ninguém deve contestar a necessidade de controlar a inflação, como condição básica de uma economia eficiente e de um processo de crescimento económico que se pretende sustentado e não oscilante. Ao dizer isto, estou certo de interpretar, neste domínio, a opinião de todos os empresários aqui presentes. Não pode haver dúvidas de que a inflação constitui um vício do processo de crescimento da economia, o qual, se não for eficazmente contrariado, acaba por pôr em causa o próprio crescimento. Aliás, a experiência portuguesa dos doze anos que precederam a adesão às Comunidades Europeias é bastante eloquente a este respeito.

Na verdade, se inflação e crescimento podem coexistir durante algum tempo, acabam por se excluir necessariamente, ao pôr em causa um elemento essencial do funcionamento eficiente de qualquer economia: a confiança na respetiva moeda. É um sinal de enorme progresso que em Portugal se considere hoje excessiva uma inflação anual de 9%, pois se tem como objetivo um valor entre 8 e 9%. Há apenas meia dúzia de anos, um objetivo deste nível seria encarado como uma miragem, qualquer coisa de acessível apenas a países mais evoluídos.

Dito isto, porém, justificar-se-á levar esta reflexão um pouco mais longe, e interrogarmo-nos quanto à repartição do esforço de ajustamento que está a ser pedido aos agentes económicos. E, nomeadamente, se às empresas mais eficientes, de maior valor acrescentado nacional e que produzem bens transacionáveis internacionalmente, não estará a ser exigida, nesta altura, uma contribuição excessiva para esse processo de ajustamento.

Ou se não estaremos de novo a assistir, como aconteceu num passado não muito distante, a um cenário em que o setor público administrativo, e em certa medida também o empresarial, é poupado a medidas restritivas que acabam por atingir, em “overdose”, o setor privado (em especial, repito, as empresas mais expostas à concorrência externa).

Para responder a estas questões, ainda que de forma algo sumária, convirá recordar que a partir de 1989 assistimos a uma significativa valorização real do escudo, e a partir de 1990 a um aumento real das taxas de juro. Estas políticas impuseram custos de ajustamento elevados às empresas nacionais mais expostas à concorrência externa.

A 6 de abril deste ano, chegamos ao momento da decisão de ligar o escudo ao mecanismo de taxa de câmbio do SME. Entretanto, em escassos dois meses, assistimos à valorização do índice de taxa de câmbio em mais de três pontos, mantendo-se inalterado o nível das taxas de juro de intervenção.

A sustentação das taxas de intervenção travou a descida das taxas de juro que vinha a verificar-se, com o que se criou uma situação de “overdose” da política monetária e cambial que claramente coloca o ónus do ajustamento, de forma desproporcionada, sobre as empresas exportadoras de maior valor acrescentado nacional.

E não nos venham dizer que não é possível, dentro do mecanismo de taxas de juro de câmbio do SME, praticar-se a mesma política de intervenções que vinha a ser seguida antes, de modo a prevenir a subida do escudo. Conhecemos as regras do SME e sabemos bem que isso não é possível. Mas a questão não é essa: a questão está em que a subida do escudo se encontra estritamente associada a operações financeiras do tesouro português ou com este diretamente relacionadas:

- Emissão de várias dezenas de milhões de contos de títulos de dívida a taxa fixa, colocados diretamente em carteiras de não residentes;*
- Volumosos empréstimos externos para financiar a aquisição de empresas privatizadas, sem contrapartida (ou só teoricamente com contrapartida) no pagamento da dívida externa.*

Constituindo estes os factos mais importantes da pressão recente sobre o escudo, ocorre perguntar que sentido terá impor às empresas os custos desta política? Por que motivo não pratica o setor público (administrativo e empresarial) uma política mais ativa da amortização de financiamento externo e não se abstém de provocar entradas maciças de capitais com a emissão da dívida para não residentes?

A coexistência deste acesso privilegiado do setor público a financiamento externo, com as consequências referidas, e da imposição de um depósito compulsório para o recurso a financiamento externo por empresas residentes, não parece realmente aceitável.

Ao adotar-se as práticas que acabei de descrever, todavia, estamos a voltar, agora sob formas mais sofisticadas, à criação de privilégios de financiamento para o setor público, impondo custos às empresas mais produtivas pela via da apreciação da taxa de câmbio.

Acresce que, em matéria de disciplina de custos, também o comportamento do Estado não tem sido exemplar. Os salários na função pública e nas empresas públicas têm aumentado, nos últimos anos, muito mais que no setor privado. Assim foi em 1990/1991 e assim está a ser, de novo, em 1992.

Com que autoridade pode o Governo, e em particular o senhor ministro das Finanças, vir recomendar às empresas rigor e contenção nos aumentos salariais? Por acaso julgam que ignoramos essa estranha (ou aberrante) criação que é o novo sistema retributivo para a função pública, com o qual, nos últimos anos, todo e qualquer funcionário público, independentemente da sua responsabilidade, competência ou produtividade, beneficiou de impressionantes aumentos salariais?

É que esta “criação” custou ao orçamento e ao contribuinte algumas centenas de milhões de contos nos últimos anos e cujo principal efeito foi fixar definitivamente à função pública aqueles funcionários de que esta teria o maior interesse em libertar-se.

É legítimo perguntar: será esta a melhor forma de encorajar os empresários e de os estimular para o investimento? Teremos de continuar a assistir a esta duplicidade de políticas nos próximos tempos? Ou será que se pretende, em última análise, encorajar a venda das empresas a não residentes, que têm mecanismos de defesa muito mais eficazes contra estas restrições?

No momento em que nos encontramos, as perspectivas de crescimento económico são pouco otimistas, depois das previsões mais favoráveis do início deste ano, quando ainda se admitia que o crescimento nos países industrializados pudesse subir até 2,5% depois dos escassos 0,9% de 1991. Estas previsões estão a ser corrigidas para baixo e nas Comunidades Europeias considera-se agora que o crescimento pouco excederá 1,5% depois de ter sido 1% em 1991.

Neste contexto, parece-me um grave equívoco insistir em Portugal na “overdose” de políticas, a que me referi. A desinflação, que é necessária e desejável, não pode ser conduzida de qualquer maneira, com absoluta indiferença quanto às suas consequências. Assim como é errado tentar fazer crescer a economia a contraciclo – erro várias vezes cometido em Portugal nos anos 1970 e 1980 – também é um erro impor à economia medidas de ajustamento sem ponderar a envolvente externa, penalizando o setor privado mais progressivo.

Senhor ministro,

Temos de ser realistas e perceber que a economia portuguesa não tem condições para sustentar o escudo como a moeda mais forte do SME. Estar no SME, cumprindo as suas regras, já é uma grande responsabilidade para todos nós. Exibir a moeda mais forte é um luxo que nos pode sair bem caro. O exemplo espanhol deve, neste ponto, constituir um útil elemento para reflexão.



Visita do ministro da Indústria e Energia, eng.º Mira Amaral, às empresas do Grupo VICAIMA (1992)

As autoridades portuguesas não podem ou não devem preocupar-se apenas com os objetivos da chamada convergência nominal. Têm que se preocupar, e seguramente na mesma medida, com a convergência real, o que significa criar condições para que a economia nacional possa crescer a ritmo visivelmente mais elevado do que a média dos nossos parceiros comunitários.

Há assim que dar também particular atenção aos elementos estruturais da política económica. E, nesta área, a motivação para a poupança será certamente das mais importantes questões a considerar, numa época em que os estímulos ao consumo são cada vez mais poderosos. Taxas de juro reais positivas já as temos e são hoje bastante elevadas, como se sabe. Mas é preciso avaliar as razões pelas quais as pessoas mostram hoje uma preferência excessiva por aplicações líquidas em detrimento das aplicações em prazos mais longos e em capital de risco.

Não me parece que se possa, em relação a esta problemática, ficar por uma atitude passiva. Não se entende, por exemplo, o motivo pelo qual os rendimentos das aplicações líquidas são tributados, em IRS, a taxa inferior (20%) à que incide sobre os rendimentos das obrigações (25%). A existir alguma diferenciação, deveria ser precisamente ao contrário.

Também a dupla tributação dos dividendos continua por resolver e é, seguramente, um dos obstáculos importantes à adoção de uma política de dividendos mais aberta por parte das empresas, um dos pontos fracos do nosso mercado de capitais.

Além destes aspetos de política económica, sem dúvida importantes para a nossa competitividade, não devo deixar de referir a tão falada falta de flexibilidade da legislação laboral, que tanta improdutividade traz às empresas e elevados custos ao orçamento do Estado, e que é de urgente revisão; e os elevados custos energéticos que nos colocam em grande desvantagem competitiva. E mesmo para a opção da cogeração de energia, este projeto só se tornará verdadeiramente atrativo se o Governo isentar o fuel de imposto (ISPP).

Outro aspeto que merece referência é a complexidade do licenciamento industrial. Quer seja para um simples muro ou uma pequena alteração de volume ou área, quer para uma grande superfície, a instrução dos processos é igual. Convirá, pois, admitir que uma empresa possa iniciar uma pequena construção em simultâneo com o seu licenciamento ou, à semelhança do que se prevê no preâmbulo do decreto 445/91, se possibilite a criação de entidades responsáveis pelo total cumprimento regulamentar dos projetos. Com este procedimento não corríamos o risco de aguardar meses, ou mesmo anos, para iniciar a laboração.

Não pretendo alongar-me mais nestas considerações. Disse, no início desta reflexão, que seriam apenas sumários apontamentos de uma problemática que a todos nós diz respeito. Tenho esperança de que o senhor ministro da Indústria, cujas qualidades de inteligência e de iniciativa são de todos nós conhecidas, seja porta-voz interessado destas preocupações junto das demais autoridades do País. Creio que estamos a tempo de corrigir alguns dos equívocos que aqui foram apontados. Mas o tempo passa muito depressa, e existe o risco de se perderem oportunidades que não se repetem.

22 de julho de 1992

Linha automática de alto rendimento com capacidade para pensar e revestir diversos tipos de portas com reduzidos tempos de setup (década de 1990) ▷





Em 1993, após aumento de capital, a MADEIPORTO foi objeto de alteração da sua razão social, passando a designar-se *MADEIPORTO – Madeiras e Derivados, S.A*

Um ano depois, entraram em funcionamento as novas instalações de Palmela da *VICAIMA Centro Comercial de Materiais S.A.*, com 4 500m², com o objetivo de conseguir uma maior aproximação ao cliente. Era iniciado um novo processo de reorganização da JOMAR, que criou duas unidades autónomas de negócio: a UNIF, especializada em painéis de contraplacado e folheado de madeira, e a UNIP, especializada em painéis de aglomerado de madeira. E a MADEIPORTO deu início à produção de painéis de lamelas de criptoméria que depois seguiam para a JOMAR, onde eram revestidos, em obediência ao pensamento estratégico de Álvaro Pinho da Costa Leite de levar as diferentes unidades de produção a especializarem-se e segmentarem-se nos produtos para que estavam mais bem vocacionadas.

Em 1996, a *VICAIMA Limited*, no Reino Unido, incorporou o centro logístico de Swindon e reestruturou a linha de produção de aros, aumentando a sua capacidade para 1 000 aros/dia.

Em 1997, arrancou o projeto de reestruturação da fábrica de portas. Foram introduzidas alterações profundas no seu *layout*, com a montagem de uma nova linha de fabrico de portas, que garantiu o aumento da capacidade produtiva para 6 000 unidades/dia. Encontrava-se também plenamente implantado o projeto de reestruturação da fábrica de aros iniciado em 1996, com a instalação de novas linhas que colocaram a produção nas 1 000 unidades/dia. E desenvolveu-se o Ecoserviço JOMAR, inovador em Portugal, iniciado no ano anterior, um sistema próprio de recolha e aproveitamento de desperdícios de madeira, que obrigou à adaptação tecnológica da linha de produção de aparas para os aglomerados, de forma a poderem-se tratar todos os tipos de resíduos de madeira, tendo sido organizado para tal um sistema de pontos de recolha, cujo número ultrapassou as cinco centenas.

Também em 1997, foi celebrado o ato de constituição da *VICAIMA Turenwerk*, na Alemanha. Álvaro Pinho da Costa Leite dava assim início à sua atividade empresarial naquele importante mercado.

Quanto à *VICAIMA España*, a sua atividade comercial foi dividida em duas empresas, a *JOMAR – Tableros y Derivados, SL* e a *VICAIMA – Puertas y Derivados, SL*. A exploração das instalações de Alverca passou, entretanto, da *VICAIMA – Centro Comercial de Materiais, S.A.* para a MADEIPORTO.

Estavam assim criadas as condições para a intensificação da conquista de mercados externos na Europa, iniciando-se um projeto de alta tecnologia que envolveu um forte aumento de produção de portas e do sistema Portaro.

Com efeito, para poder competir à escala mundial em mercados onde a livre concorrência é uma realidade, a *VICAIMA* realizou, em 1998, fortes investimentos na aquisição das mais avançadas tecnologias de produção, passando a ter uma capacidade produtiva de 6 000 portas por dia. Parte desse investimento efetuou-se na nova linha de revestimento a papel *Dekor*, com capacidade para 1 500 portas por dia.



Focalizada no cliente, a empresa lançou em 1998 o projeto pioneiro *CRM – Customer Relationship Management*, um processo de gestão da mudança suportado numa base tecnológica que tem como finalidade atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real.

A revista *Exame* distingue a VICAIMA, pela segunda vez consecutiva, com o Prémio de Excelência (1999)

Ainda em 1998, a MADEIPORTO instalou três novos secadores, o que permitiu o aumento significativo da capacidade de secagem da empresa e introduziu um novo sistema de codificação dos produtos comprados e comercializados, através da utilização de códigos de barras. Verificou-se um novo aumento da capacidade produtiva da PEDRAL, com a incorporação de um terceiro primário. E a atividade da VICAIMA Comercial foi dividida em duas áreas de negócios: a DECOR, que comercializava portas, aros e outros produtos de decoração; e a MAT, que comercializava materiais para transformação – madeiras e placas.

Com o objetivo de intensificar não só as sinergias entre as diversas áreas da empresa, mas também entre as várias empresas do Grupo VICAIMA, foi implementado, em 1999, um novo sistema de informação (ERP SAP R/3), complementado com um pioneiro sistema de planeamento da produção, o APO. Nesse ano, a estratégia comercial para o mercado nacional foi potenciada com a criação da figura “Agente Recomendado VICAIMA”.

Ainda em 1999, a JOMAR lançou a nova linha de aglomerado e contraplacado, com um investimento de 6 500 000 contos. A MADEIPORTO ampliou o parque de madeiras em termos de área coberta e descoberta e, simultaneamente, passou a ter uma capacidade de secagem de 2 000 m³/mês (para a atual mistura de madeiras) e 500 m³/dia de capacidade de serragem. E a VICAIMA Comercial continuou o seu processo de ampliação de instalações em Vale de Cambra, modernizando as suas salas de exposição e definindo novos *layouts* de armazenamento.

A VICAIMA que, segundo a revista *Exame*, à época ignorava “a crise das florestas, a crise da construção civil, a crise do mobiliário e a crise da carpintaria, que afetaram a venda dos produtos tradicionais” e “cresce na implantação física do mercado, cresce com a introdução de novos produtos e cresce ainda noutros segmentos de mercado”, em 1999, recebeu, pela segunda vez consecutiva, o prémio de excelência, classificando-se em 184.º lugar das maiores e melhores empresas de Portugal.

Foi neste contexto que Álvaro Pinho da Costa Leite, nesse mesmo ano, sintetizou a sua estratégia para o Grupo:

“Na área informática, iniciámos um vasto projeto de reorganização que envolve todo o Grupo. Lançámos também um grande investimento industrial que envolve novas linhas de produção, ao mesmo tempo que prosseguimos a modernização das instalações de vocação logística e comercial.”

Na ponderação dos caminhos percorridos em 40 anos – continua o empresário – encontram-se “os sinais que marcam o que somos hoje, mas também, os que apontam os rumos do nosso amanhã, um percurso marcado pelo desenvolvimento das ações conducentes aos objetivos traçados, que passam por:

- manter e reforçar a liderança do mercado nacional e aumentar a penetração nos mercados externos na área de negócios de portas para construção, em resultados, do crescimento da capacidade decorrente dos investimentos realizados.
- um forte desenvolvimento da área comercial no mercado interno, assente na articulação estratégica das plataformas logísticas existentes.
- autonomizar a unidade de pavimentos e revestimentos de forma a desenvolver o negócio com vista à liderança do mercado.
- lançar a nível mundial um novo painel derivado de madeira.
- concretizar os projetos de adaptação ambiental desenvolvidos em várias frentes, com implementação em todas as empresas do Grupo”.



Por ocasião do 40.º aniversário da VICAIMA, Álvaro Pinho da Costa Leite é presenteado pelos seus colaboradores com uma base onde se incluem bandeiras de todas as empresas do Grupo (1999)

Álvaro Pinho da Costa Leite acompanhado da sua mulher nas comemorações do 40.º aniversário da VICAIMA (1999)





Na comemoração dos 40 anos da VICAIMA, Álvaro Pinho Costa Leite é ovacionado pelos seus colaboradores ao surgir de bicicleta durante a cerimónia (1999)

“O futuro já começou – remata Álvaro Pinho da Costa Leite – O amanhã que o novo milénio nos trará será por nós vivido, no desenvolvimento destes projetos, que já lançámos, e dos que preparámos a pensar nesses novos tempos e nos desafios por eles suscitados.”

Na intervenção realizada a propósito da visita do Primeiro-Ministro à VICAIMA, em 1999, em 17 de setembro, ou seja, no dia do seu aniversário, Álvaro Pinho da Costa Leite não só revela uma posição mais moderada quanto ao poder político, como reconhece o apoio incondicional da sua família enquanto empresário e o mérito dos seus filhos, a cuja “criatividade e perseverança” muito devia o País, e de quem Portugal tinha “ainda muito a esperar da continuidade da sua ação, e sobretudo, da sua visão de futuro”, contando com eles para continuarem o projeto da sua vida, “alargando-o e enriquecendo-o com a sua presença e o seu trabalho”.

Álvaro Pinho da Costa Leite, no balanço que faz dos seus 40 anos de vida empresarial, manifesta-se ainda satisfeito com os resultados obtidos e agradece a confiança que sempre lhe dedicaram os seus mais diretos colaboradores, clientes, fornecedores, banca e amigos.

Discurso de Álvaro Pinho da Costa Leite na cerimónia dos 40 anos da sua atividade empresarial, com a presença do primeiro-ministro, engenheiro António Guterres (1999)

Constitui para mim uma honra muito singular e um privilégio sem paralelo dar as boas vindas a vossa excelência, senhor primeiro-ministro, nesta sessão comemorativa dos 40 anos da nossa atividade empresarial. Na realidade, a presença de vossa excelência representa não só um reconhecimento pelo caminho percorrido, mas, também, um estímulo precioso para continuarmos a trabalhar com redobrada energia.

Gostaria também de sublinhar a presença neste ato de muitas entidades oficiais que de uma forma ou de outra, têm acompanhado a vida das nossas empresas. Em particular, gostaria de agradecer aos senhores ministros a sua presença, bem como ao senhor governador civil, aos senhores presidentes das Assembleias e Câmaras Municipais, das Juntas de Freguesia e aos representantes da GNR e do poder judicial.

Também sublinho a presença muito honrosa de sua excelência reverendíssima o senhor bispo do Porto.

Ao longo destes anos consagrei todo o meu esforço e toda a minha criatividade à construção de um grupo empresarial que hoje representa dignamente Portugal nos mercados mais exigentes em que está presente, sejam eles internacionais ou internos.

As empresas deste Grupo são hoje comunidades que integram profissionais de elevada competência, estão equipadas com as melhores tecnologias disponíveis e desenvolvem estratégias competitivas que lhes permitem ombrear com a concorrência cada vez mais severa, que se faz sentir em qualquer momento. Neste contexto, têm contribuído fortemente não só para a criação e manutenção de emprego, mas também para a criação de valor acrescentado e de riqueza.

No decurso destas quatro décadas, a economia portuguesa conheceu conjunturas, umas mais favoráveis e outras mais difíceis, sempre em ligação estreita com a evolução da economia na Europa. Desde os primeiros tempos, habituámo-nos a acompanhar estes altos e baixos, sempre com grande determinação e uma grande firmeza na linha de rumo definida.

Na realidade, sempre considerámos as empresas como uma espécie de organismos vivos que têm de saber adaptar-se com sucesso à envolvente que os cerca. E foi esse o espírito que procurámos sempre transmitir aos nossos colaboradores, como vossa excelência pôde aperceber-se pessoalmente nesta visita.

Evidentemente, durante este percurso, estive sempre acompanhado pela família, pela minha mulher e pelos meus filhos, a quem quero aqui prestar público agradecimento por todo o apoio incondicional que sempre me prestaram.

Sinto-me muito feliz por me ter sido possível dotar o País com novos empresários, que, no seu dia-a-dia, demonstraram já possuir capacidade, inteligência e determinação para prosseguir o projeto da minha vida, alargando-o e enriquecendo-o com a sua presença e com o seu trabalho.

Os resultados alcançados só têm sido possíveis por força do mérito dos meus filhos e dos colaboradores, que têm conseguido conferir à vida das empresas uma dinâmica e uma estratégia adequadas a cada situação concreta, de forma a superar a concorrência com sucesso, muito embora com elevado prejuízo das suas prioridades e dos seus afazeres pessoais.

Numa época em que, na Europa e nos EUA, se registam políticas públicas para favorecer a emergência do espírito empreendedor, parece-me absolutamente justo enfatizar este aspeto. Na realidade, o País deve já muito à criatividade e à perseverança dos meus filhos, e tem ainda muito a esperar da continuidade da sua ação e, sobretudo, da sua visão de futuro.

Numa envolvente caracterizada por uma incerteza estrutural em que tudo muda muito repentinamente e sem aviso, é cada vez mais importante reconhecer o mérito daqueles que sabem construir os futuros possíveis e desenvolvê-los, numa perspetiva de cidadão do Mundo, mas sempre com o objetivo de engrandecer a sua Pátria.

Ao longo deste período, sempre beneficiámos do apoio do Governo e da Administração Pública, que quero aqui publicamente agradecer, na pessoa de vossa excelência, senhor primeiro-ministro.

Quero aproveitar a ocasião para realçar aos meus amigos, tantos aqui presentes, o entusiasmo com que sempre me apoiaram. Alguns vieram de muito longe, outros de muito perto, e a todos quero exprimir o meu apreço e a minha gratidão pela sua presença.

Quero igualmente agradecer a confiança que sempre tivemos dos mais diretos colaboradores, dos clientes, dos fornecedores, de diversas organizações da sociedade civil, e da comunicação social.

Aos colaboradores, destaco tudo o que deles próprios deram a este projeto, com o qual se têm vindo a identificar, encarando-o como o espaço da sua realização profissional.

Aos clientes e ainda a todos quantos têm contribuído para afirmar os nossos produtos e serviços, manifesto a minha gratidão e dou-lhes a certeza de que continuaremos sempre a considerá-los como a razão de ser da nossa atividade empresarial.

Aos bancos e aos fornecedores, agradeço toda a confiança e atenção que dedicam aos nossos pedidos e o cuidado que colocam na sua satisfação.

Às diversas organizações da sociedade civil, com as quais temos contactado ao longo destes 40 anos, realço também toda a colaboração, que tem sido particularmente fecunda.

Com a presença do Primeiro-Ministro

Vicaima festeja 40.º aniversário no Europarque

A Vicaima, empresa do Grupo VIC DGPPI, SA, comemora 40 anos de existência. Para marcar a data a empresa escolheu uma série de iniciativas que culminam amanhã com uma celebração no Europarque. A presença do Primeiro Ministro transmite bem a força e o valor deste grupo económico.

A Vicaima - indústria de Madeiras e Derivados, SA, é, actualmente, uma das maiores fábricas de portas de madeira da Europa, com uma capacidade para produzir 6 mil portas por dia. As suas origens remontam a 1959, altura em que o seu fundador, Álvaro Pinho da Costa Leite abriu o estabelecimento comercial de venda de materiais para a pintura e construção civil no Vale de Cambra, a actividade industrial começou em 1964 com a constituição de uma fábrica de portas, que rapidamente passou a produzir portas por dia. Hoje, a Vicaima engloba uma empresa e representa uma das vendas agrupa áreas industriais e com 38 milhões de metros cúbicos de madeira por ano, e em 1998 a área do Grupo atingiu os 100 milhões de euros.

Na área industrial a Vicaima é constituída pela indústria de Derivados, SA, as portas e arco, a Madeira e Cerâmica se dedica a impo-

parha Vicaima Espanha, SL, detentora das sociedades relacionadas a a holding VIC DGPPI, SA, que faz o gestão das participações sociais, e funciona como empresa mãe. A qualidade é o princípio que domina toda a política de trabalho do Grupo, como tal, todas as indústrias são certificadas pelo Instituto Português de Qualidade. Para produzir produtos de elevada qualidade as empresas utilizam técnicas tradicionais,



Guterres salienta exemplo da Vicaima

Álvaro da Costa Leite é "um empresário por excelência e um homem de carácter", afirmou o primeiro-ministro



Ninguém faltou à cerimónia dos 40 anos da Vicaima

A Vicaima, empresa do Grupo VIC DGPPI, SA, comemorou, no Europarque, 40 anos de existência.

"A Região do Norte é a única sub-região do nosso desenvolvimento, cuja influência se estende à totalidade do território nacional", afirmou o primeiro-ministro, António Guterres, na sessão de encerramento dos festejos.

Álvaro Guterres prestou ainda uma sentida homenagem a Álvaro da Costa Leite que, com o seu espírito empreendedor, criou um exemplo por excelência e um homem de carácter.

Na inauguração estiveram ainda presentes o ministro da Economia, Pinó Albuquerque, o ministro do Ambiente, Elias Figueira, e muitas outras personalidades do Governo, da Região e do sector empresarial português, num total de cerca de um milhar de convidados.

O presidente da Vicaima, Álvaro da Costa Leite, fez quando do seu discurso que "somos um grupo empresarial das mais importantes e diversificadas do país, com um elevado nível de internacionalização e inovação".

A Vicaima - Indústria de Madeiras e Derivados, SA, é, actualmente, uma das maiores fábricas de portas de madeira da Europa, com uma capacidade para produzir 6 mil portas por dia. As suas origens remontam a 1959, altura em que o seu fundador, Álvaro Pinho da Costa Leite abriu um estabelecimento comercial de venda de materiais para carpintaria e construção civil em Vale de Cambra, a actividade industrial começou em 1964 com a constituição de uma fábrica de por-

tas, que tinha capacidade para produzir 300 portas por dia. Hoje, o Grupo Vicaima engloba uma série de empresas e representa um conjunto de vendas agregadas, nos sectores industrial e comercial, de mais de 25 milhões e em 1998 as exportações do Grupo atingiram os 6,5 milhões de euros. Na área industrial é constituída pela Vicaima - Indústria de Madeiras e Derivados, SA, produção de portas e arco, a Madeiraport, Madeiras e Derivados, SA, que se dedica à importação, distribuição e comercialização de madeiras e derivados as subsidiárias do Grupo e de Indústria Jantar, Madeiraport e Derivados, SA, uma das principais produtoras nacionais de serrões de madeira ligonimados e contraplacados. O Grupo abrange, no entanto, outros áreas. Em 1988 surge a Finisulphia, Sociedade de Investimentos, mais tarde denominada Finisulpho, que é controlada na área comercial. A área de distribuição comercial dos produtos do Grupo a nível nacional, está a cargo da Vicaima - Centro Comercial de Matosinhos, SA. Para o exterior a distribuição é assegurada por centros de exportação própria, situados em países estratégicos. Neste âmbito (Vicaima Luxemburgo), Alemanha, Vicaima Luxemburgo e Espanha (Vicaima Espanha, SL). A detentora das sociedades relacionadas é a Holding VIC DGPPI, SA, que faz o gestão das participações sociais, e funciona como "empresa mãe".

A qualidade é o princípio que domina toda a política do sistema do Grupo, como tal, todas as indústrias são certificadas pelo Instituto Português de Qualidade.

2.º de

A Assoc Logística, das 15 a 17 de Setembro, no Eterniti Congressos, do Imporjato, da Associação de

UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE DIREITO



INSTITUTO JURÍDICO DA COMUNICAÇÃO

Recortes da imprensa a propósito dos 40 anos da VICAIMA (1999)





À comunicação social, agradeço também todo o acompanhamento atento que faz da nossa atividade, identificando regularmente as suas principais características, o que facilita sobremaneira o nosso diálogo com a comunidade em que nos inserimos.

Antes de terminar, queria reafirmar a vossa excelência, senhor primeiro-ministro, a honra que nos concedeu por esta visita. A presença de vossa excelência será recordada por todos quantos, de uma forma ou de outra, estão envolvidos nestas empresas.

Vale de Cambra, 17 de setembro de 1999

As cerimónias dos 40 anos da VICAIMA, além da presença de todos os colaboradores do Grupo, contam com a presença do Primeiro-Ministro, Eng.º António Guterres, da ministra do Ambiente, Dra. Elisa Ferreira, representantes de várias instituições, amigos e fornecedores (1999)

A aposta constante na inovação e no desenvolvimento de produtos e processos de fabrico resultou no lançamento, em 2001, de uma nova linha de portas, *Exclusive*, onde o design e a versatilidade são características diferenciadoras.

Nesse mesmo ano, a marca lançou um novo revestimento extrarresistente, de forma a garantir a uniformidade de cores planas e texturas da madeira.

Em 2001, a VICAIMA alargou a certificação dos produtos *Performance* aos mercados espanhol e russo. E em 2002, a marca deu um novo passo de posicionamento no mercado, passando a afirmar-se como “VICAIMA – Portas inspiradas na Vida”.

O reconhecimento da marca à escala mundial permitiu, em 2002, consolidar a estratégia de expansão da empresa, com a abertura a novos mercados com elevado potencial de crescimento. Nesse mesmo ano, a VICAIMA desenvolveu e certificou um produto que conjuga em simultâneo características de corta-fogo, anti-intrusão e anti-arrombamento, designado por *SBD (Secured by Design)*.

Em 2003, a VICAIMA – Centro Comercial de Materiais, S.A. alterou a sua designação social para *GLOBALDIS – Distribuição Global de Materiais, S.A.*, no âmbito da consolidação da estratégia da Empresa como especialista na distribuição e comercialização de produtos de madeira e derivados, uniformizando também todos os seus showrooms. E em resposta à crescente procura dos mercados por produtos “prontos a aplicar”, a VICAIMA instalou na sua unidade produtiva linhas de envernizamento com secagem por cura UV.

As questões ambientais sempre foram uma preocupação corrente da VICAIMA. Assim, em 2005, a empresa obteve a certificação ambiental ISO 14001 pela APCER, procurando desta forma contribuir para a proteção do ambiente, um problema comum da humanidade.

Também neste ano, a VICAIMA obteve a certificação *FSC (Forest Stewardship Council)*, tornando-se, assim, a primeira empresa portuguesa do setor a obter este reconhecimento. Esta certificação tem como objetivo promover a gestão sustentável de toda a cadeia florestal, desde a floresta até à utilização final dos produtos derivados, acompanhando todas as fases de transformação. E para otimizar o seu processo de fabrico, instalou uma unidade de produção de produtos especiais.

Entretanto, a JOMAR foi vendida em julho de 2005 a uma empresa espanhola, a FINSA – não o património imobiliário, que já pertencia à Empresa PREDICAIMA, mas o equipamento, a marca e a atividade industrial.

Concretizava-se, assim, uma operação de venda rentável para a VICAIMA, justificável a vários títulos:

- a sobrecapacidade instalada na Península Ibérica quanto à produção de painéis de partículas;
- o fim da concorrência existente, dentro do Grupo, entre a JOMAR e a VICAIMA Comercial, uma vez que aquela vendia os seus produtos a empresas que rivalizavam com esta no mercado nacional;



– a libertação a médio prazo (como veio a acontecer), de um ativo extremamente valioso, constituído pelo património imóvel da JOMAR.

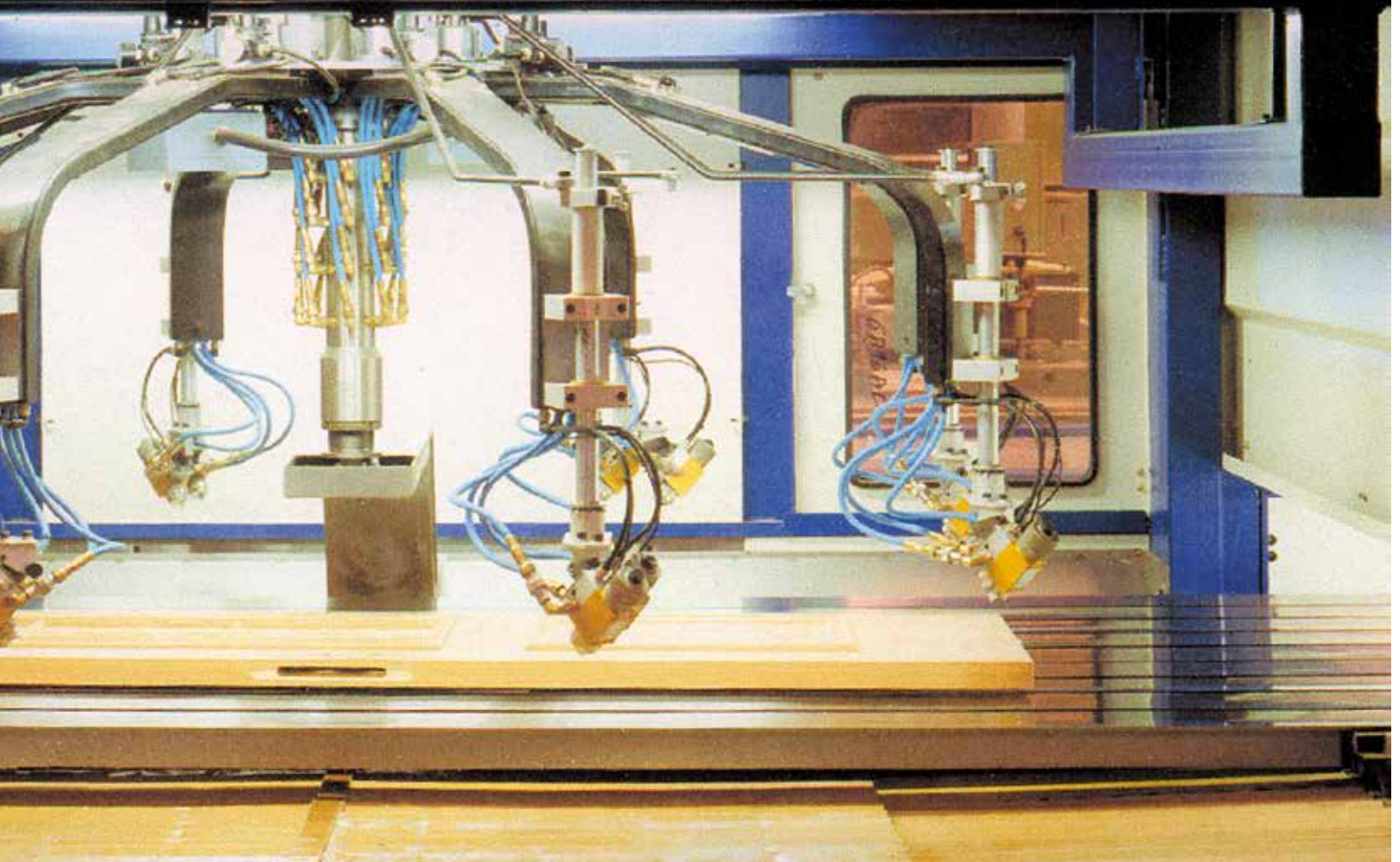
Em 2006, através da sua filial no Reino Unido, a VICAIMA (UK) Limited, o Grupo instalou-se na República da Irlanda com um centro logístico próprio.

Nos últimos anos da sua vida (2006-2009), Álvaro Pinho da Costa Leite concentrou a sua atuação fundamentalmente na VICAIMA e no FINIBANCO. Certamente que outras empresas do Grupo, como a SITAPE na indústria metalúrgica e a PEDRAL na exploração de pedra, cantarias e produção de britas selecionadas, continuaram a ser objeto de modernização de equipamentos, redução de custos de exploração, da obtenção de certificações de qualidade e da implementação de sistemas de controlo de poluição atmosférica. Mas foram sobretudo o tradicional setor das madeiras e o novo setor financeiro que mereceram por parte de Álvaro Pinho da Costa Leite um carinho e fascínio pessoal.

O crescimento do negócio da VICAIMA Indústria, na primeira década do século XXI, baseou-se sobretudo nas exportações, que atingiram elevados ritmos de crescimento devido à conjugação de vários fatores:

- elevada qualidade percebida no produto (portas e aros);
- produto intensivo em I&D, submetido a contínuos *upgrades*;
- ritmo de crescimento dos mercados no estrangeiro onde a Empresa tinha filiais instaladas (Reino Unido, Espanha e República da Irlanda);
- prospeção de novos mercados;

Perspetiva aérea da unidade industrial da VICAIMA, depois de ampliada significativamente com a instalação de novas linhas de produção de alta tecnologia (década de 2000)



Robot para envernizamento, com otimização do processo de cura por radiação ultravioleta, contribuindo para a redução de impactos ambientais, instalado em meados da década de 2000

- focalização estratégica;
- reconhecimento da marca e dos seus atributos.

O exercício de 2006 foi para a VICAIMA o melhor de sempre em termos de faturação, ultrapassando os 56 milhões de euros.

De forma a responder ao alargamento a novos mercados – com especial relevo para os Emiratos Árabes Unidos, onde a dimensão dos empreendimentos veio a permitir a obtenção de volumes de faturação importantes –, e ao crescimento acentuado dos mercados onde estava já presente, a VICAIMA instalou, em 2006, uma nova linha automática de produção e procedeu à reestruturação da engenharia do processo, permitindo um aumento da capacidade produtiva para 7 500 portas por dia.

Ainda nesse ano, a VICAIMA lançou um projeto pioneiro que visou a adaptação da tecnologia RFID ao processo produtivo, inserindo uma *tag* (dispositivo de armazenamento de informação difundida em rádio frequência) nos produtos, de forma a:

- melhorar o controlo ao longo do processo produtivo;
- automatizar a introdução dos dados da produção no sistema de informação da empresa;
- desencadear mecanismos mais ligeiros e mais fiáveis na cadeia logística, permitindo responder mais eficientemente aos clientes;



- disponibilizar uma tecnologia atual aos clientes, que podia ser diretamente integrada nos seus sistemas de informação, garantindo maior competitividade aos produtos VICAIMA;
- iniciar as vendas em novos mercados que atribuíam grande valor a esta inovação.

Visando o reposicionamento da marca, no âmbito do novo conceito *Unexpected harmony*, desenvolveram-se várias ações de comunicação, nomeadamente:

- o relançamento do *site* na Internet;
- nova sala de exposição nas instalações da fábrica, em Vale de Cambra, especialmente destinada às centenas de clientes estrangeiros que anualmente as visitavam;
- em conexão com a GLOBALDIS (empresa do Grupo VICAIMA, distribuidora exclusiva dos produtos VICAIMA em Portugal), novos *showrooms* em todos os armazéns;
- divulgação da nova imagem em outdoors e em meios de transporte.

A significativa alteração nos mercados de destino verificada nos últimos anos de vida de Álvaro Pinho da Costa Leite teve consequências sobre o conjunto de produtos vendidos: as portas de estilo e os aros, vendidos em maior proporção no mercado nacional, perderam peso no total da faturação, enquanto as portas planas e técnicas apresentaram um crescimento acima da faturação global.

A VICAIMA concluiu então um projeto de investimento de modernização a médio prazo das suas instalações e equipamentos, no montante de cerca de 4,5 milhões de euros, o que lhe permitiu, para além de elevar a capacidade produtiva até 7 500 portas por dia, ganhar uma grande flexibilidade na produção de portas especiais, onde foi aplicada uma parcela considerável do investimento total.

No âmbito da responsabilidade social, a VICAIMA colaborou também com diferentes instituições, procedendo à oferta de materiais e serviços para projetos considerados meritórios. E quanto à responsabilidade ambiental, a VICAIMA Indústria passou a dispor da mais elevada certificação do setor, a FSC-CoC, a qual foi sendo alargada a outras empresas do Grupo, em Portugal e no estrangeiro.

A VICAIMA continuou, assim, a consolidar a internacionalização da sua atividade, quer nos mercados em que já se encontrava solidamente implantada, quer em novos mercados que apresentam crescimentos significativos, nomeadamente em Angola, Dubai e noutros mercados emergentes. A VICAIMA UK, por exemplo, era responsável, em 2007-2008, por 86% das importações de portas no Reino Unido provenientes de Portugal.

A VICAIMA assume a nova assinatura “Unexpected Harmony” e posiciona a marca como criadora de tendências (final de 2007)

Sede da empresa comercial GLOBALDIS, em Vale de Cambra (década de 2000) ▷





DREAMS
MAKE
DOORS

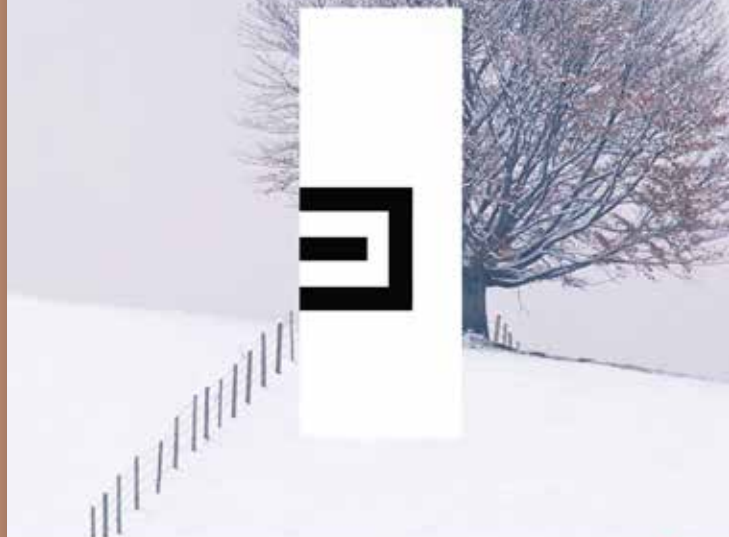


www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

Coleção "Black & White",
a primeira da linha de
portas de luxo "Haute
Couture", lançada pela
VICAIMA em 2008

DREAMS
MAKE
DOORS



www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

Paralelamente a este incremento da produção, a aposta na formação foi reforçada, lançando-se um ambicioso projeto de constituição de um instituto de formação *in-house*, designado Instituto VICAIMA.

A Empresa continuou, assim, fiel às palavras de Álvaro Pinho da Costa Leite, quando afirmava que “a criatividade da VICAIMA torna-se visionária e prefigura a arte de viver no futuro, com cada vez mais elegância, requinte e serenidade. Nada é inocente, a verdadeira qualidade passa pela qualidade de vida. É este sentimento que nos move: procuraremos incessantemente desenvolver novas soluções e produtos que se adaptem às suas necessidades atuais e futuras”.

Na sequência da venda da JOMAR, o Grupo VICAIMA a partir de 2006, reorganizou-se, passando a ter duas áreas: a *VICAIMA – Madeiras – SGPS, S.A.*, agrupando toda a parte comercial e industrial do Grupo, com sede em Vale de Cambra; e a *APCL – Financeira – SGPS, Lda.*, com um capital social de 100 milhões de euros, no âmbito do qual se enquadrou a *Finibanco – Holding, SGPS, S.A.*, de 2001 em diante com sede no Porto.

Constitui-se, deste modo, uma sociedade gestora de participações sociais, cumprindo-lhe, na observância do seu objeto social:

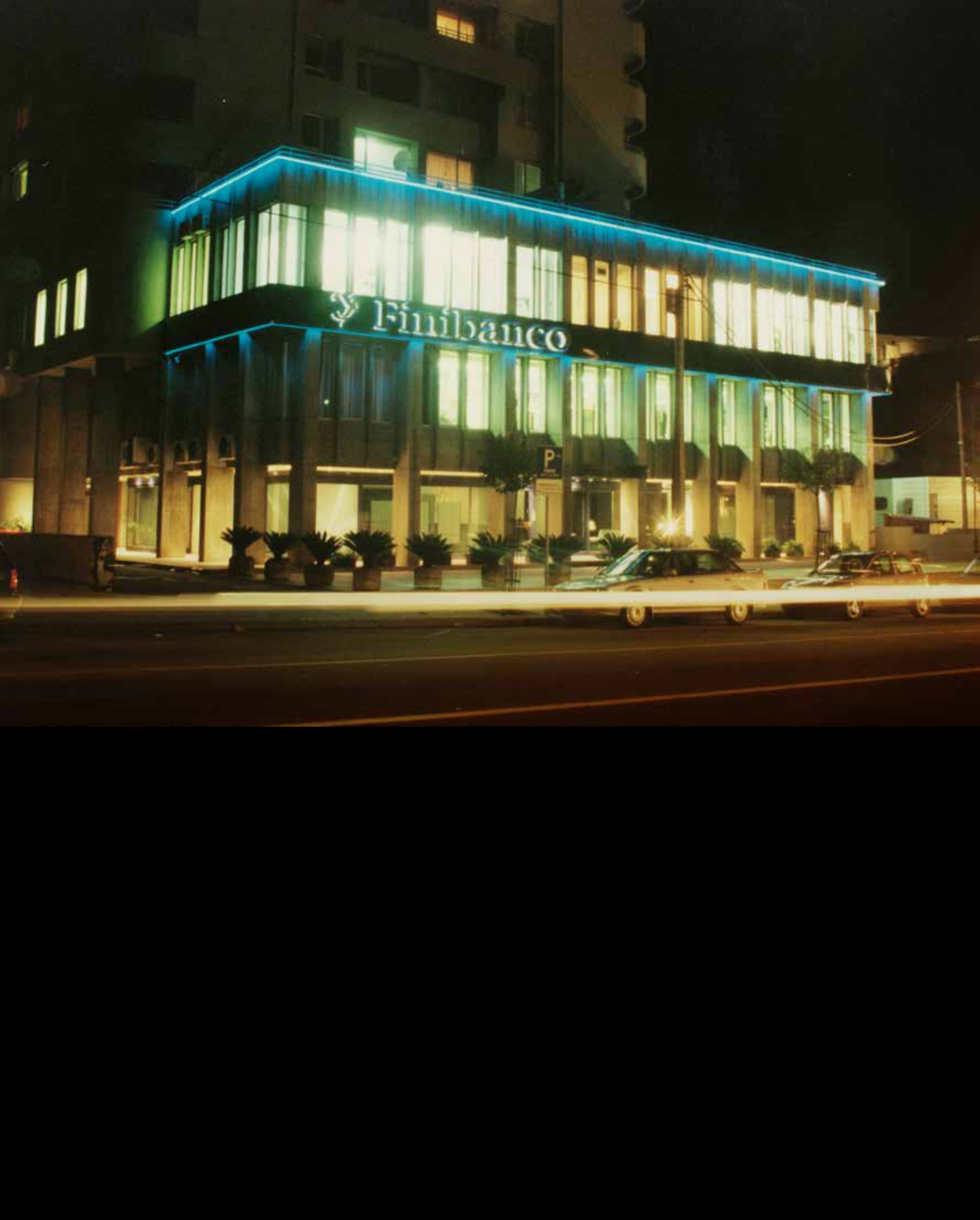
- definir as políticas gerais do Grupo e aprovar os planos e orçamentos anuais, bem como os relatórios de execução;
- estabelecer a organização interna da sociedade;
- gerir as participações nas sociedades sob seu domínio, e em outras, ainda que reguladas por leis especiais.



Finib

7. Álvaro Pinho da Costa Leite, banqueiro (1988-2009)

banco



Ψ Finibanco

P

7. Álvaro Pinho da Costa Leite, banqueiro (1988-2009)

O nosso Grupo financeiro tem vindo a registar ao longo da sua curta existência um desenvolvimento cauteloso mas muito sustentado, face às dificuldades de toda a ordem que se lhe têm deparado no caminho e à necessidade de se precaver contra acidentes de percurso, que sempre acontecem na vida das empresas.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, *Notícias Finibanco*, n.º 20, dezembro de 2006)

No âmbito da expansão do seu Grupo a outros setores de atividade, Álvaro Pinho da Costa Leite, que tinha o fascínio da banca, tendo participado até na fundação do Banco Comercial Português (BCP), em 1985, e mais tarde do Banco Comércio e Indústria (BCI) e do Banco Internacional do Funchal (BANIF), em 1988, acabou por se dedicar à área financeira, tendo-lhe sugerido até alguns dos seus amigos e colaboradores, nesse mesmo ano, a compra do Banco Nacional Ultramarino (BNU), transformado em sociedade anónima de capital exclusivamente público, tendo a Caixa Geral de Depósitos (CGD) como acionista maioritário.

Foi justamente nesse ano de 1988 que Álvaro Pinho da Costa Leite, após consultar os seus filhos e colaboradores mais próximos, constituiu, em outubro, uma equipa com o objetivo de desenvolver um projeto financeiro que tinha por objetivos:

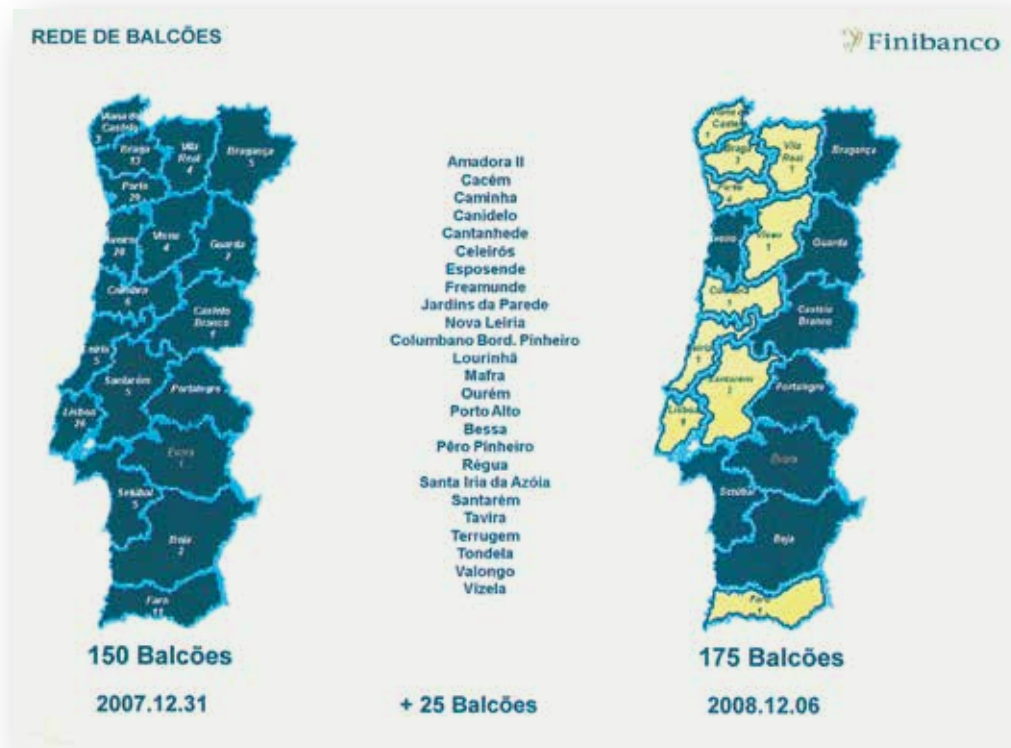
- criar e desenvolver a componente financeira do Grupo VIC, que deveria ancorar-se num banco;
- obter a autorização para criar esse banco a partir do desenvolvimento de uma sociedade de investimento, entretanto autorizada pelo Ministério das Finanças;
- garantir a colaboração de gestores independentes para o mesmo.

As dificuldades que se perspectivavam à consecução deste projeto eram várias, nomeadamente, o condicionamento imposto pela tutela à entrada de novos atores no setor; o perfil de “economia de escala/capital intensivo”, característico da economia bancá-



Inauguração do Finibanco pelo ministro das Finanças, Prof. Doutor Jorge Braga de Macedo (1993)

Edifício-sede do Finibanco, situado no Porto (década de 1990) >



Rede de balcões do Finibanco em Portugal (2007-2008)

ria; o elevado grau de bancarização já existente; o domínio absoluto do setor bancário por um reduzido número de grandes grupos e em clara tendência de concentração; a necessidade de uma rápida implantação para ocupar terreno e evitar a crescente saturação; a exigência de um grande esforço por parte do acionista para suportar o ritmo de crescimento pretendido; o conflito de objetivos, no curto prazo, entre crescimento e rentabilidade; a reduzida capacidade de geração de capital endógeno na opção de crescimento rápido, com o inerente maior sacrifício do acionista; e a dificuldade em conciliar o crescimento necessário com a preservação da desejada maioria do capital.

Com os objetivos e as dificuldades para sua concretização bem presentes, o projeto avançou com a força da convicção de Álvaro Pinho da Costa Leite: “Havemos de conseguir”.

No processo de desenvolvimento deste Projeto, é possível deter quatro fases: a Finindústria (1988-1993); o Finibanco como sociedade fechada (1993-1998); o Finibanco como sociedade aberta (1998-2007); e a última fase do Finibanco, na crise do subprime (2007-2009).

A 15 de dezembro de 1988 foi constituída a *Finindústria – Sociedade de Investimentos*, com o objetivo central de se obter o estatuto de banco através da evidência de capacidades dentro dos limites do seu restrito âmbito de intervenção, sobretudo na função da captação de recursos e aplicações. Foi alargado o âmbito de ação da

Finindústria com a criação da *Título*, uma corretora para operar no mercado de capitais, e a Finicrédito, para trabalhar o segmento do crédito ao consumo.

A rentabilidade da Finindústria foi positiva nesses quatro anos, o que permitiu a sua passagem a banco em dezembro de 1992. Em 9 junho de 1993 foi constituído o *Finibanco*, que em outubro do mesmo ano abriu as portas ao público, assumindo-se como banco universal, dando prioridade ao crescimento, assente numa rápida difusão da rede de balcões, e ao alargamento da oferta de produtos e serviços aos clientes.

Na segunda fase, entre 1993-1998, a rede de balcões teve um forte crescimento, atingindo 66 unidades à data de entrada em bolsa, que viria a ocorrer em junho de 1998. O capital social subiu até aos 14,2 milhões de euros e a rentabilidade manteve-se positiva, apesar de ter sido fortemente afetada pela abertura dos balcões.

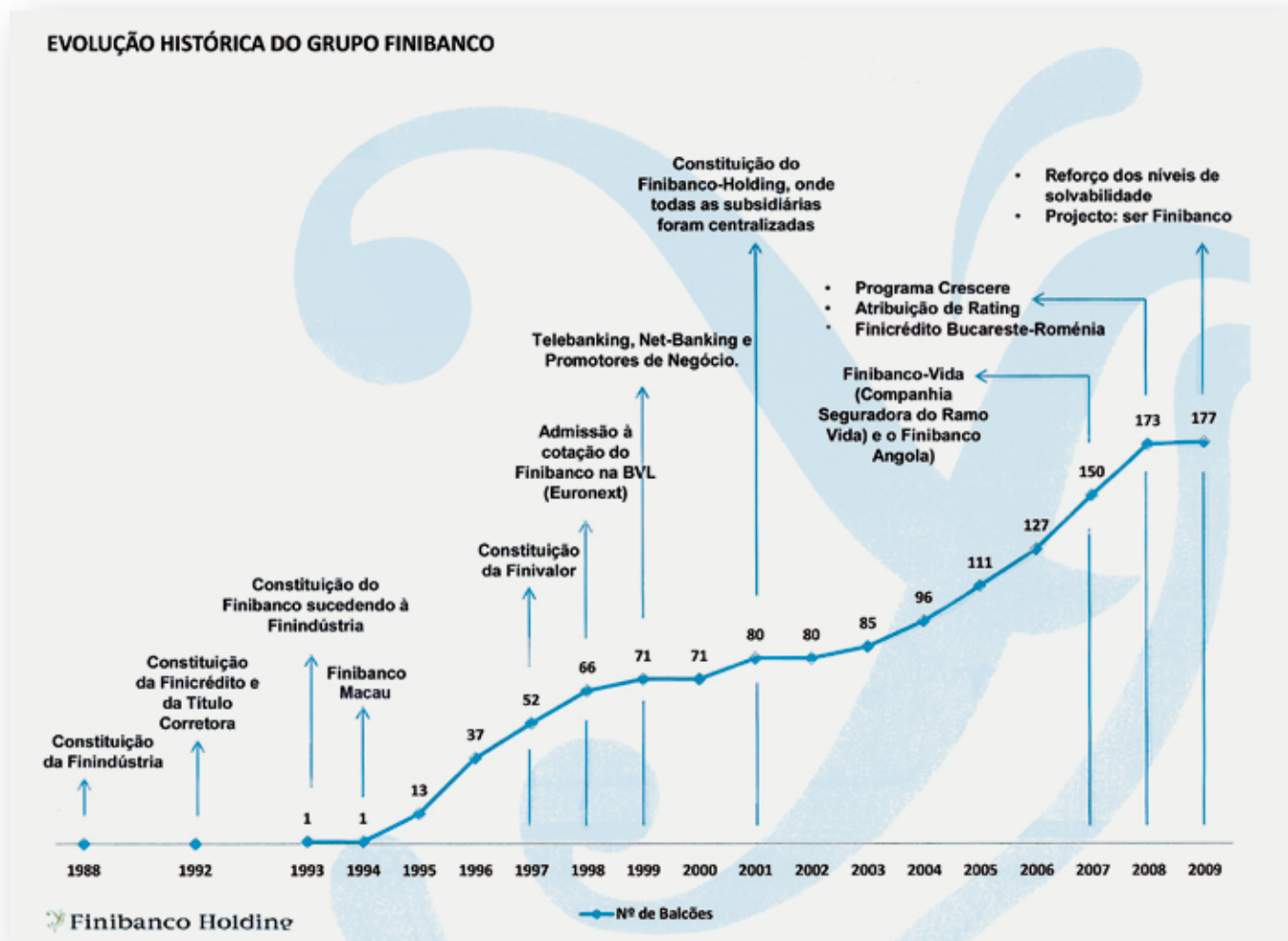
Iniciou-se a internacionalização do Banco, com a criação do *Finibanco Macau*, e entrou-se nos segmentos da banca de investimentos e da gestão de fundos e patrimónios, com a criação das sociedades *Finivalor*, *Finimus*, *Finipatrimónio* e *FNB – Serviços*.

Entre 1998-2007, o Finibanco definiu como estratégia acelerar o seu crescimento; cotar a sociedade em bolsa para atrair capitais que pudessem ajudar a potenciar o projeto; gerir com grande rigor as variáveis críticas da liquidez, solvabilidade e rentabilidade; criar novas redes de distribuição; completar o leque de produtos e serviços; e potenciar o *cross-selling*.

Em junho de 1998, o Finibanco passou a ser cotado na Bolsa de Valores de Lisboa, o que permitiu o acesso a capitais que possibilitaram uma maior alavancagem do crescimento pretendido.



Fachada do Finibanco Macau, inaugurado em 1994



Cronologia do Grupo
Finibanco (1988-2009)

Em 1999, lançou as redes de distribuição, os promotores de negócios – algo inédito em Portugal –, e ainda os canais *Banca Telefónica* e *Homebanking*, que aproximou ainda mais o Banco dos seus clientes, apostando igualmente na colocação de ATMs e POSs. Em 2007, foram criadas mais duas empresas, o *Finibanco Angola*, com sede em Luanda, e o *Finibanco Vida*, Companhia de Seguros.

A combinação de uma rede de distribuição reforçada com um leque crescente de produtos e serviços permitiu a disponibilização da ambicionada oferta global e potenciação do *cross-selling*. Reestruturou-se a macroestrutura do Grupo, por forma a reduzir custos, e aproveitando a nova legislação mais flexível, fusionaram-se a Finivalor, Finimus e Finipatrimónio, e também a Finicrédito e a Leasecar.

No segundo semestre de 2007 iniciou-se a crise do *subprime*, que veio a ter um impacto na economia mundial nunca antes visto e com efeitos devastadores em toda a banca. O Finibanco, face a esta conjuntura adversa, concentrou-se totalmente nas variáveis críticas – liquidez, solvabilidade e rentabilidade.

Finanças

NOVIDADE Cidadãos podem viajar com crédito específico concedido pelo banco para pagar depois

Finibanco Angola subirá capital social de USD 10 milhões para 21 milhões

Com apenas seis meses no mercado, a instituição tem centrado a sua acção de apoio à actividade comercial, principalmente na importação de diversos bens

Ativo financeiro

O Finibanco Angola pretende aumentar o seu capital social de USD 10 milhões para USD 21 milhões, anunciou ao IR o presidente, António Costa Lopes, durante a sua Conferência Económica, realizada em Luanda, Angola, em 14 de Agosto.

De acordo com o gestor financeiro, o Finibanco é uma instituição de crédito de propósito específico, criada para apoiar a actividade comercial dos cidadãos, em especial, no que diz respeito à importação de bens e serviços necessários para a actividade económica.

De acordo com Costa Lopes, o Finibanco tem vindo a desenvolver a sua actividade no mercado, com especial ênfase na importação de bens e serviços necessários para a actividade económica.

Costa Lopes explicou que a instituição tem vindo a desenvolver a sua actividade no mercado, com especial ênfase na importação de bens e serviços necessários para a actividade económica.

Costa Lopes explicou que a instituição tem vindo a desenvolver a sua actividade no mercado, com especial ênfase na importação de bens e serviços necessários para a actividade económica.



Capa

ESTRATÉGIA Banco tem vindo a aumentar os seus quadros para acompanhar o ritmo de crescimento

Finibanco pretende expandir-se este ano com os seus próprios recursos humanos

Pela academia já passaram 90 por cento dos actuais 110 quadros da instituição completando um ciclo de formação prática que vai permitir chegar a 30 agências

GRANDE NOTÍCIA

O ano de 2010, para o Finibanco, caracterizou-se pela criação de evoluções técnicas e humanas de partida para a fase de crescimento de actividade comercial. Tal aposta, levou a jovem instituição financeira a formar cerca de 100 mil dólares numa academia, cujo plano de formação visa o incremento de competências específicas, comerciais e de suporte ao negócio.

Com efeito, o presidente da comissão executiva (CEC), António Costa Lopes, revelou que o Finibanco, no âmbito da sua política de recursos humanos, tem vindo a desenvolver o seu próprio crescimento e desenvolvimento, dando especial importância às competências



Estratégias de formação. A academia garante formação

para que dirija empresas e instituições nas transacções para o exterior, tal como a criação de produtos e serviços já à volta dos 125%. O banco começou com as propostas e melhorias empresariais, mas hoje o seu foco de actividade mudou, tendo que nos próximos tempos passar a dar maior atenção ao sector da construção, declarou.

Desde o seu surgimento, há pouco mais de três anos, o Finibanco tem apostado nos sectores da indústria e agricultura, com especial ênfase na actividade comercial, com especial ênfase na actividade comercial, com especial ênfase na actividade comercial.

Best European Business

Criação De Valor

Menção Honrosa

A Roland Berger Strategy Consultants e o Financial Times desenvolveram uma iniciativa que designaram por (BE) BEST OF EUROPEAN BUSINESS, a qual visa premiar as melhores performances das empresas da Europa.

Na primeira fase, o BEB resolveu um vasto e nível nacional em sete países (Portugal, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Espanha e Polónia) na sequência do qual, em cada um deles, foram eleitas as empresas que registaram maior sucesso em quatro categorias de análise: Crescimento, Criação de Valor, Inovação e Estratégias para o Novo Mercado.

Para cada categoria foram instituídos prémios destinados a distinguir, separadamente, as sete melhores empresas de cada uma das classes, Pequenas e Médias Empresas e Grandes Empresas, através de um processo homogéneo a nível internacional e com carácter, nos respectivos países, e um júri independente constituído por destacados líderes do mundo empresarial e académico.

O FINIBANCO-Holding SGPS, S.A., integrado na classe de Pequenas e Médias Empresas, foi um dos sete premiados, com uma Menção Honrosa, na categoria CRIAÇÃO DE VALOR, herdando este na avaliação feita neste contexto considerada as empresas com melhores resultados em Bolsa.

As empresas premiadas em cada país ficaram apuradas para uma final Europeia, que decorreu em Bruxelas no dia 1 de Setembro de Dezembro.

Na cerimónia de entrega dos prémios, que aconteceu no dia 18 de Outubro passado no Hotel Ritz Four Seasons, em Lisboa, esteve presente o Vice-Presidente Senhor

Eug. Monteiro da Costa Leite que, em nome do Finibanco-Holding, agradeceu o galardão com que foi distinguido.

Esta distinção, que trata os galardões, vem premiar o árduo trabalho desenvolvido, toda a vida dedicada ao empreendimento da Instituição, e esperanças que constitui um importante incentivo à constante melhoria dos nossos métodos de trabalho e da prestação de serviços, que pretendemos sempre de mais qualidade.



Recortes de imprensa, com destaque para a abertura do Finibanco Angola e para a criação de uma Academia para formação dos quadros do Grupo (2.ª metade da década de 2000)

A liquidez foi superada com distinção, tendo o Finibanco sido um dos únicos dois bancos do setor que não tiveram de recorrer à garantia do Estado para se financiarem. Para tal, muito contribuiu o facto de desde há anos ter imposto nos planos de negócio o limite máximo de 110% ao grau de transformação de depósitos em crédito e também por ter concretizado uma operação de securitização de créditos, no montante de 224 milhões de euros, dias antes da eclosão da crise.

A solvabilidade foi assegurada pelos acionistas através de um aumento de capital para 175 milhões de euros, que colocou o rácio no confortável valor de 11,5%. A abertura de balcões que, entre 2003 e 2007, tinha passado por um forte impulso, atingindo os 173, foi suspensa, potenciando-se as redes alternativas, nomeadamente os promotores de negócio, que chegaram ao milhar.

A rentabilidade foi sem dúvida a variável mais difícil de conseguir, situação que se manteve até à morte de Álvaro Pinho da Costa Leite, em 4 de novembro de 2009, com a quase totalidade dos bancos a averbar prejuízos colossais, fruto de uma descida vertiginosa das taxas de juro, da desvalorização de muitos ativos e da forte subida dos prémios de risco.

Em finais de 2009, a Finibanco Holding era constituída pelo Finibanco (100%), Finibanco Angola (61%), Finicrédito (100%), Finivalor (100%), Finibanco Vida (100%), Finisegur (100%) e Finimóveis (100%). O seu ativo total era de 3 069 milhões de euros, o número de colaboradores atingia os 1 513 e os clientes chegaram aos 244 000.

Álvaro Pinho da Costa Leite fala do Finibanco

– Quando é que começou a dedicar a maior parte do seu tempo ao Finibanco?

Foi a partir de 1997.

– O Finibanco acabou de ter uma operação de bolsa bem sucedida...

O Finibanco tem sido bem sucedido. Passou por um período de reorganização. Houve necessidade de fazer alguns acertos e agora vai entrar num ritmo mais acelerado de crescimento. Ainda vamos abrir cerca de uma dezena de balcões. Temos agora aproximadamente 65 balcões. Pensamos atingir os 100 e depois seguiremos outro processo: em vez de abrímos mais, vamos ter agentes. É uma situação que ainda não é muito normal em Portugal, mas queremos aproveitar capacidades. Em Espanha não se abrem balcões, nomeiam-se agentes.

– Porque é que um industrial de raiz como o senhor veio parar à banca?

Começou por ser uma coincidência e depois uma vontade. Não tencionava dedicar-me à banca. Eu ainda fazia parte do conselho fiscal da CISF, quando o Dr. Hermínio



Reunião de quadros do Finibanco no Europarque, Santa Maria Feira (2006)

Ferreira me disse: “O senhor era a pessoa indicada para o Governo lhe entregar 49% de um banco. O Governo tem que privatizar e a melhor forma é entregar a pessoas capazes de dar continuidade à banca”. Fiquei um pouco confuso na altura. Avancei e depois fiquei com a criança nos braços. Andei a perguntar a amigos, nomeadamente ao Dr. Santos Silva, o que é que eu havia de fazer àquela criança. É engraçado que ele aconselhou-me algumas pessoas de quem hoje estou muito próximo.

– Mas já ganhou dinheiro ou foi só investimento?

Nesta altura comecei a ganhar dinheiro porque a operação foi muito bem sucedida. Até aqui foi um sacrifício grande, com grande investimento. Repare que em 1987 adquiri a Jomar e constituí a Finindústria (atual Finibanco). Quando comprei a Jomar, tinha uma carteira de ações que valia 12 milhões de contos.

– Que vendeu antes do crash...

Isso é que foi o pior porque não vendi nada. Comprei a Jomar e, para não me desfazer da carteira de ações, pedi dinheiro emprestado. Houve o crash e os juros, que estavam a 15%, e tudo fazia crer que desceriam para 10%, acabaram por subir acima dos 20%. A economia retraiu. Ainda tive que constituir o banco, porque já tinha a criança nos braços, e por isso foi um processo complicado. Acredito que teríamos tido mais vantagens se o Governo da altura não tivesse sido tão agressivo em termos monetários, de forma a que as empresas pudessem ter tido mais algum fôlego e não tivessem sido tão sacrificadas. Eu, que estava muito habituado a que os negócios dependessem de mim, fiquei a depender de uma conjuntura, o que é extremamente difícil. Repare, o primeiro-ministro quando resolve ensaiar uma política, só ao fim de três anos é que vemos se ela resultou. Essa é a diferença que eu noto entre as pessoas dos Governos de hoje e as pessoas dos Governos de ontem: os de ontem (antes do 25 de Abril) eram mais cautelosos e por isso tornaram o país rico; estes transformaram Portugal num país onde se vive melhor, mas mais pobre. E estou a dizer isto à vontade porque pertenci à Ação Democrática.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. “A minha história. Álvaro Costa Leite”, in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)





8. Balanço do percurso empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite



8. Balanço do percurso empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite

Há três princípios na vida das pessoas:

É preciso ser, é preciso ter e é preciso fazer.

Para fazer são precisos os dois primeiros.

Eu vejo consumo e lazer, mas muito pouca gente interessada em fazer

(Álvaro Pinho da Costa Leite, Revista *Ideias & Negócios*, 1998)

Após esta sucinta análise do excepcional percurso empresarial de Álvaro Pinho da Costa Leite ao longo de 50 anos, isto é, desde 1959, ano em que fundou a sua primeira empresa, até 2009, ano em que faleceu, vamos agora tentar caracterizar a sua ação, detetar as qualidades e atributos que fizeram dele um empresário de sucesso.

Em primeiro lugar, importa referir que o setor das madeiras e derivados em que se instalou foi o ponto de partida para o desenvolvimento do seu Grupo, que como vimos ainda revestiu outras modalidades. Desde as origens, enquanto empresa em nome individual, a que Álvaro Pinho da Costa Leite afetou o seu património, a indústria e comércio das madeiras, através da VICAIMA, mantiveram-se sempre no horizonte estratégico deste empresário, que assim permaneceu fiel às suas raízes. Tal não impediu, contudo, que, a partir de 1988, a sua financeira, que veio a transformar-se em FINIBANCO, não se tivesse expandido no âmbito do Grupo empresarial da A.P.C.L., de tal modo que veio a prevalecer sobre a área das madeiras, a demonstrar a sua capacidade de se dedicar a “coisas novas”.

Aliás, Álvaro Pinho da Costa Leite, embora privilegiando o setor das madeiras, desde cedo procurou expandir os seus interesses e atividade a outros setores económicos. Efetivamente, dez anos após a sua estreia como empresário, ou seja em 1969, Álvaro Pinho da Costa Leite construiu com outros sócios uma empresa metalúrgica, para em seguida se lançar nas áreas dos laticínios, extração de pedra, produtos florestais, imobiliário, banca, seguros, etc., numa diversificação de atividades e de fontes de rendimento próprios de quem entende que a diversificação do mundo dos negócios constitui o meio mais seguro de ultrapassar as crises económicas típicas da economia de mercado.

Álvaro Pinho da Costa Leite é apresentado com uma miniatura de um carro de transporte de madeira, a recordar as origens humildes do seu Grupo e cuja reprodução em tamanho real ainda hoje se encontra à entrada da sede da VICAIMA

Painel em madeira com nome da empresa (década de 2000) ▷

Colaboradores do Grupo VICAIMA <◁







Finibanco



Em segundo lugar, convém lembrar que essa fidelidade se exprimiu também no apego à terra que o viu nascer, Vale de Cambra. Teria sido fácil a Álvaro Pinho da Costa Leite instalar-se noutra município – e convites não lhe faltaram ao longo da sua vida –, dotado com melhores infraestruturas e um meio ambiente mais propício ao desenvolvimento dos seus negócios, mas a verdade é que sempre recusou afastar-se de Vale de Cambra. O grupo económico e financeiro de Álvaro Pinho da Costa Leite cresceu, alargou-se e diversificou-se. Mas manteve a sede da empresa-mãe em Armental, naquele concelho, a demonstrar que a localização geográfica da sede social é de pouca importância para a construção da estratégia de produção e comercialização de uma firma ou grupo económico no âmbito da globalização económica.

Edifício-sede do
Finibanco no Porto
(década de 1990)

Tendo em consideração tais pressupostos, não podemos deixar de referir a contínua aposta de Álvaro Pinho da Costa Leite na inovação, na renovação e modernização de equipamentos, dos métodos de gestão e modos de organização e do *marketing* das suas empresas e na internacionalização dos seus negócios.

Álvaro Pinho da Costa Leite soube desde cedo promover uma cultura de inovação e criatividade nas empresas que fundou, incentivando os seus colaboradores com diferentes perspetivas e competências a serem mais criativos, proporcionando a discussão e fomentando um ambiente de desafio e novas ideias plasmadas em novos produtos e serviços, de forma a estar sempre mais à frente da concorrência.

Compreendendo a importância da inovação incremental, disruptiva por vezes, no desenvolvimento e eficácia das suas empresas, assentou a sua estratégia na conceção, realização, e comercialização de novos produtos, cujo prazo de validade é cada vez mais curto, já que a rapidez da mudança, devido à dimensão das inovações era induzida pelos meios tecnológicos que lhe permitiam fazer mais e melhor – por exemplo, o *SuperPan*, designação comercial de um painel com interior de partículas e camada externa em fibra, com aplicação à indústria de mobiliário e outros, desenvolvido na JOMAR, com patente a nível mundial, revelou-se verdadeiramente inovador. A sua preocupação constante consistia em dominar a cadeia de valor, de forma a ser autossuficiente, desde a aquisição das matérias-primas até à venda do produto final, sem quaisquer intermediários.

Inovação traduzida igualmente na contínua implementação de *novos métodos de gestão e modos de organização*, indispensáveis à medida que a concorrência se tornou mais agressiva e tecnológica.

Desde logo, um sistema de organização assente numa definição clara dos objetivos a alcançar, aberta e dinâmica, apelando à iniciativa, à criatividade e à responsabilidade dos seus membros, num sistema de direção flexível e descentralizado fundamentado nas competências e capacidades, na delegação de poderes e assunção de responsabilidades partilhadas, acompanhado de um esquema adequado de remunerações e promoções, que procurava associar os trabalhadores à vida da Empresa e aos resultados do seu trabalho, recompensar quem mais contribuía com eficiência para a criatividade e autenticidade da Empresa.

Compreendendo desde cedo que a função da Empresa não era a maximização do lucro, entendia este como a dimensão da sua eficácia, o meio de se procurar novos capitais; sacrificando o ganho tático à direção por objetivos de longo prazo; privilegiando a pesquisa e alargamento dos mercados, a rotação de capitais e a prática corrente do autofinanciamento; estabelecendo a inovação como princípio permanente que diz respeito a todos os aspetos de produção, comercialização, distribuição e crédito; gerindo as suas empresas num estilo claramente antiburocrático, entendendo que a estratégia do empresário, para sobreviver e ser competitivo, exige a passagem ao nível de grande unidade através de um processo suave de concentração/fusão, da conquista de novos mercados e do lançamento de novos produtos; combinando sabiamente os diferentes meios de financiamento – capitais próprios, empréstimos, créditos de tesouraria, etc. – enquanto elementos de uma estratégia financeira com consequências diretas sobre a situação da empresa – valor, solvabilidade, rentabilidade –, Álvaro Pinho da Costa Leite soube criar as condições necessárias para o adequado funcionamento e desenvolvimento do seu grupo económico.

Álvaro Pinho da Costa Leite desde cedo adotou a política de que as suas empresas, para obterem os capitais necessários à sua expansão, deviam apelar aos seus recursos, dirigindo-se à banca de forma conservadora. Ou seja, sempre privilegiou os mecanismos do autofinanciamento que consistem na retenção, em proveito das empresas, dos benefícios produzidos, criando assim reservas constituídas pelos benefícios, os lucros, os quais deveriam ser conservados e reinvestidos nas mesmas ou na constituição de novas empresas.

Uma empresa depende, fundamentalmente, da capacidade dos seus dirigentes em a gerir, em dinamizar os homens que constituem o seu recurso mais importante. O dinamismo de uma empresa mede-se pela qualidade da sua direção. Bem consciente desta realidade, Álvaro Pinho da Costa Leite, desde cedo procedeu nas suas empresas à informatização dos serviços e da conservação, análise e produção da informação, à generalização dos computadores e das telecomunicações, procurando articular, no quadro de estruturas flexíveis onde os domínios das responsabilidades se encontram bem definidos, a descentralização própria da criatividade com a centralização exigida pela utilização das tecnologias adequadas e rentáveis.

Por outro lado, Álvaro Pinho da Costa Leite sempre entendeu que a empresa não é apenas uma célula de base do mundo económico mas também uma célula social, duas facetas indissociáveis de qualquer empresa do mundo contemporâneo.



Se a sua origem é essencialmente patrimonial, uma vez que apenas o capital se encontra representado, os trabalhadores por um lado e os fornecedores e clientes por outro desagregam a estrutura monolítica da empresa. Desde a sua primeira empresa, a *Floresta*, Álvaro Pinho da Costa Leite sempre teve em conta os trabalhadores, que são indispensáveis à atividade produtiva, conciliando a sua autoridade com a participação daqueles que designava pelo nome, reconhecendo as estruturas da representação institucional do trabalho, de uma “cidadania” da empresa, valor este que transmitiu a todos os seus mais diretos colaboradores, a começar pelos filhos, que com ele partilharam a responsabilidade da direção do Grupo.

Os interesses e motivações dos trabalhadores das suas empresas, assentes numa confiança entendida como um vínculo profundo entre as pessoas, através da disciplina e do respeito, da autoridade diluída na familiaridade, sempre foram garantidos graças à participação dos assalariados dos colaboradores nos resultados da gestão, dos prémios de discriminação positiva e da estabilidade do emprego.

Quadro construído em folhas de madeira, muito apreciado por Álvaro Pinho da Costa Leite



Grã-Cruz da Ordem de Mérito Agrícola, Industrial e Comercial (classe Industrial) atribuída a Álvaro Pinho da Costa Leite, em reconhecimento do seu notável percurso empresarial (2006)

Álvaro Pinho da Costa Leite conhecia pessoalmente todos aqueles que consigo trabalhavam, mesmo os operários mais simples, assim como as suas famílias, recrutando-os com base no contacto direto e na confiança, reconhecendo a competência e o mérito, incentivando a dedicação à Empresa que, segundo ele, todos deviam sentir como sua. E para atingir tais objetivos e prevenir conflitos laborais, sempre investiu nas condições necessárias ao seu bem-estar, nas boas práticas de higiene e segurança, nos mecanismos e equipamentos de proteção, adotando desde cedo a semana inglesa, as férias anuais em agosto e o pagamento de salários acima das tabelas salariais estabelecidas, o que lhe permitiu ultrapassar os difíceis anos que seguiram à Revolução de 1974 sem uma única greve ou quebra da sua liderança.

A motivação do pessoal das suas empresas, a difusão de uma ampla informação, a sensibilização de cada um aos imperativos da gestão e aos factos económicos, a sua participação ativa na elaboração dos objetivos, na apreciação e avaliação dos resultados obtidos, a valorização dos trabalhadores através da formação, do desenvolvimento das suas capacidades de criatividade e da aprendizagem ao longo da vida, foram algumas das ideias-força que Álvaro Pinho da Costa Leite, seus filhos e colaboradores mais diretos procuraram desenvolver na gestão das empresas do Grupo.

Nestas últimas décadas, a rápida mudança dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas modificou profundamente a natureza do mercado. As empresas não vendem produtos, procuram satisfazer, responder, isso sim, a necessidades. Daí a importância do *marketing*, do lançamento de novos produtos, operação de que depende a vida das empresas.

O consumidor não adquire objetos, mas símbolos – escreveu Alfred Denner. Tornar-se necessário, pois, apropriar-se do comportamento dos consumidores, explorar o seu inconsciente e estudar as suas motivações. Quem compra, quando, como e porque se compra, formas de promoção exteriores aos média – patrocínios desportivos, mecenato cultural ou científico, etc. – eis algumas das questões que não podem ser ignoradas na divulgação ou promoção dos produtos pelos serviços comerciais das empresas. Por outro lado, à compartimentação plural dos mercados sucedeu, por força da globalização económica, um único mercado de bens, serviços, capitais e indivíduos, a obrigar, deste modo, a uma verdadeira internacionalização das empresas, uma vez que a produção, as sedes de distribuição, os capitais e os recursos humanos se encontram repartidos por vários países. Atento a estas transformações, Álvaro Pinho da Costa Leite procedeu à internacionalização do Grupo e passou a dar especial importância ao *marketing*.

O crescimento de uma empresa ou grupo económico, embora dependendo de vários fatores – história da empresa, a sua dimensão, processos de produção, etc. – passa obrigatoriamente pela personalidade do seu responsável máximo, por quem elabora uma estratégia, uma política geral do seu desenvolvimento, isto é, pelo empresário, que congrega em si as funções técnica – combinação dos fatores produtivos com o mínimo custo – e comercial – volume de produção com a obtenção de lucro máximo.


Dirigir os negócios de uma empresa – coordenar os seus quadros superiores e orientar trabalhadores em geral, regulamentar internamente a empresa, atribuir responsabilidades, escolher objetivos, organizar meios, controlar operações, elaborar previsões com o horizonte económico de poucos anos – constitui um permanente desafio.

Álvaro Pinho da Costa Leite exerceu todas estas funções com invejável mestria, mantendo de forma incontestada uma unidade e poderes de comando que lhe permitiram ser o juiz dos interesses gerais e da boa marcha do seu grupo económico, transmitir aos seus filhos, colaboradores e trabalhadores a conduta mais adequada ao serviço das empresas, assegurando-lhe uma posição determinante, mas não exclusiva, nas suas relações com todos os que consigo trabalhavam, uma vez que partilhava a sua autoridade, quer em matéria social, tendo em vista a manutenção da coesão interna das Empresas que dirigia e o bem-estar dos seus trabalhadores, quer no domínio da gestão, através de estruturas descentralizadas, compatibilizando, assim, a unidade de comando com uma certa descentralização e responsabilização dos seus mais diretos colaboradores.

É que as empresas ou grupos empresariais de longa duração só existem e permanecem quando se revelam sensíveis «à envolvente que os cerca», reagem com prontidão à mudança, praticam uma cultura de coesão, tolerância e descentralização, no respeito pela sua identidade, preservam o seu capital material e humano, e gerem o seu próprio crescimento e evolução, atentos à evolução dos mercados.

Álvaro Pinho da Costa Leite, como ele próprio afirmou, sempre entendeu as suas empresas como “uma espécie de organismos vivos”, obrigadas a “adaptarem-se com sucesso à envolvente que os cerca”, demonstrando com a sua visão uma nova forma de pensar, de realizar, de construir. E foi esse o espírito que sempre procurou transmitir aos seus filhos e colaboradores.



A black and white photograph showing two men in a formal, possibly governmental, setting. The man on the left is standing, wearing a double-breasted suit and a patterned tie, with his hands resting on a large, dark, polished table. He is looking towards the right. On the table in front of him lies a folder or a stack of papers. The man on the right is seated, also in a suit and tie, with a mustache. He is looking towards the left. The background features a large, ornate window with light streaming through, and the room has a classic, formal atmosphere with wood paneling and heavy curtains.

9. Álvaro Pinho da Costa Leite
cidadania e vida política



9. Álvaro Pinho da Costa Leite – cidadania e vida política

Para mim o País é que vale, embora seja nortenho, não gosto de ver injustiças: acho muito bem que se façam obras em Lisboa, mas também que se façam no Norte.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, Revista *Ideias & Negócios*, 1998)

O que leva um empresário, enquanto cidadão, a intervir na vida pública e sobretudo a desenvolver uma atividade política? Não falamos dos cargos de natureza social e associativa que, como empresário, acaba por desempenhar, mas antes de decisões próprias que o levam deliberadamente a assumir protagonismo político. A vontade de contribuir com o seu saber e experiência para uma sociedade melhor? O amor à sua terra, ao seu País? A ambição de superar a ineficiência ou incompetência daqueles que desempenham cargos políticos?

Álvaro Pinho da Costa Leite, dedicando-se praticamente em exclusividade ao mundo dos negócios, foi sempre avesso a reuniões ou atividades de natureza política, embora acompanhasse com atenção a evolução política do seu País e as vicissitudes da sua governação, ao longo dos 50 anos da sua vida empresarial.

Durante o Estado Novo, manteve uma atitude de prudente reserva face ao Governo de Oliveira Salazar e Marcelo Caetano, contando até, no seu círculo de amigos mais íntimos, algumas figuras de oposição ao regime, como por exemplo Ferreira de Castro. E interveio, em várias ocasiões, em defesa de algumas pessoas da oposição à Ditadura, evitando, por vezes, a sua prisão.

Acolheu, com alegria partilhada pela sua família, a restauração da democracia em Portugal, após a Revolução de 1974, sem contudo se desviar do princípio de que, sendo empresário, não devia confundir a sua missão com a atividade política.

Abriu, contudo uma exceção, antes e depois de 1974, que tem a ver, por um lado, com o seu profundo amor à sua terra natal, Vale de Cambra, que nunca abandonou como sede do Grupo – designação, ela própria, como já explicámos, bem elucidativa

Discurso de Álvaro Pinho da Costa Leite, logo após vencer as eleições autárquicas, como candidato independente (1979)

Intervenção de Álvaro Pinho da Costa Leite em reunião na Câmara Municipal de Vale de Cambra, enquanto Presidente daquela Autarquia (1980) <<



Álvaro Pinho da Costa Leite ladeado pelos seus irmãos, António Jorge e Ilídio, comemorando a vitória nas eleições autárquicas (1979)



da grande afeição que dedicava ao seu concelho de origem – e, por outro lado, com a sua incapacidade de resistir aos insistentes apelos dos seus familiares e amigos no mesmo sentido.

Em termos cronológicos, podemos dizer que Álvaro Pinho da Costa Leite exerceu, primeiramente, funções políticas e só mais tarde, quando os seus créditos de empresário estavam já consolidados, desempenhou cargos de natureza empresarial.

Quando surgiu a Revolução do 25 de Abril de 1974, encontrava-se como vereador na Câmara Municipal de Vale de Cambra. Com efeito, fortemente instado por algumas personalidades do Município, nomeadamente por Delmiro Henriques de Almeida, que tinha sido escolhido para ser o futuro Presidente da Câmara de Vale de Cambra, em 2 janeiro de 1972, Álvaro Pinho da Costa Leite toma posse do lugar de vereador efetivo do Município.

É claro que, na sequência do 25 de Abril, o presidente e os vereadores da Câmara de Vale de Cambra, poucos dias depois, renunciaram aos seus mandatos, tendo sido rapidamente substituídos por uma comissão administrativa.

Porém, anos mais tarde, na sequência das eleições autárquicas de 16 de dezembro de 1979, sem qualquer oposição, Álvaro Pinho da Costa Leite regressou novamente à Câmara de Vale de Cambra, pela última vez, mas agora na qualidade de presidente, tomando posse em 8 de janeiro de 1980. Nesta mesma reunião, participou aos restantes elementos da vereação que passaria a exercer a Presidência a meio tempo, decisão com que a Câmara concordou.

O que teria levado Álvaro Pinho da Costa Leite a candidatar-se pelo Partido Social Democrata (PSD), embora como independente, à presidência da Câmara de Vale de

Álvaro Pinho da Costa Leite celebra a vitória nas eleições autárquicas, com a esposa e amigos (1979)





Álvaro Pinho da Costa Leite discursa aos seus apoiantes, que encheram por completo a Praça do Município (1979)

Uma das muitas cerimónias oficiais a que Álvaro Pinho da Costa Leite presidiu enquanto Presidente da Câmara Municipal de Vale de Cambra (1980)

Cambra, uma vez que, enquanto simpatizante do Centro Democrático Social (CDS), não raras vezes afirmou que não tinha qualquer apetência por cargos políticos, absorvido que estava pela sua atividade empresarial?

Ele próprio explicou a razão da sua candidatura, mais tarde. O seu irmão, Ilídio Pinho, que tinha decidido candidatar-se a Presidente do mesmo Município, após a formação da Aliança Democrática (AD), verificou que, não tendo votado nas anteriores eleições presidenciais, não podia apresentar-se como candidato. Nesta emergência, insistiu com o irmão Álvaro, que a contragosto acabou por aceitar, aliás, substituindo o anterior Presidente, o engenheiro Bernardo Coelho de Pinho, que o mesmo Álvaro Pinho da Costa Leite, tempos antes, pressionara para se candidatar a tal cargo!...

Programa de ação de Álvaro Pinho da Costa Leite enquanto Presidente da Câmara de Vale de Cambra, através de uma entrevista (1980)

– Quais os maiores e mais prementes problemas do concelho e como tenciona resolvê-los?

Há vários problemas a resolver, estando a Câmara Municipal a pressionar os departamentos governamentais competentes. Assim:

Dotar Vale de Cambra com um hospital – A Câmara não se cansará de lutar até à sua efetiva concretização. Esperamos que dentro em breve os empreiteiros iniciem esta obra, por forma a que comece a funcionar ainda dentro do próximo ano.

Assistência Social e Cultura – A atuação nestas áreas também tem sido importante e esperamos, ainda este ano, no que diz respeito a escolas pré-escolares e infantários, não só beneficiar os existentes, como aumentar o seu número.

Desenvolvimento turístico – A Câmara vai propor à Assembleia Municipal a criação da Comissão Municipal de Turismo, estando entretanto a diligenciar no sentido de avançar com material publicitário, nomeadamente cartazes e desdobráveis.

Habituação social – Estão já projetadas 26 casas, a construir na Rua Comendador Gabriel Pinho da Cruz, que esperamos venham a ser dotadas com verbas pelo Orçamento Geral do Estado. Entretanto, far-se-á um levantamento, a nível concelhio, das necessidades habitacionais, por forma a que o Fundo de Fomento da Habitação seja convenientemente informado das carências enormes do nosso concelho nesta área.

Saneamento básico – Estão em apreciação as propostas para a construção da Estação de Tratamento de Esgotos. Para beneficiação e complemento da rede de esgotos existente, a Câmara vai solicitar a um Gabinete especializado a elaboração de um projeto.

Quanto à rede de distribuição de águas, só no final do ano nos serão entregues o projeto e cálculos da conduta e da estação de elevação dos poços da Aguincheira, por forma a que possamos não só abastecer convenientemente os atuais consumidores, como alargar a rede de distribuição em 1981.

Criação de Zonas Industriais e Habitacionais – Estamos a fazer um levantamento de várias zonas do concelho, tendo algumas já sido indicadas aos gabinetes competentes.

Vias rodoviárias – Estamos em contacto com a Junta Autónoma das Estradas no sentido de ser beneficiada de um modo geral a rede viária que serve o concelho, quer pela melhoria das vias existentes, especialmente das atuais ligações à EN 1, quer pelo traçado de novas vias.

Quanto a estradas e caminhos municipais, estamos a melhorar as vias existentes e a construir várias outras no concelho.

Aprovação do Plano Geral de Urbanização – Estamos a tratar junto da Direção dos Serviços de Urbanização da aprovação deste plano, para desbloquear toda uma burocracia que se arrasta há vários anos.

Construção do Mercado Municipal – O projeto está em fase adiantada e brevemente iremos iniciar contactos para aquisição dos terrenos.

Desporto – Mandamos elaborar o projeto do Parque Desportivo de Ramilos e ainda o da remodelação do Campo das Dairas. Brevemente iremos iniciar contactos para aquisição dos terrenos de Ramilos.

- Quais os consumos de água e energia elétrica no concelho?

O concelho está muito longe de ver satisfeitas as suas necessidades neste setor, pois só há 986 consumidores para um consumo de 7 677 m³/ano, enquanto o consumo de energia em baixa tensão é de 8 219 592 KW. A energia em alta tensão é distribuída diretamente pela EDP às empresas, não se dispondo, de momento, de elementos certos.

- Qual o número de indústrias existentes no concelho?

À volta de 450, mas este número tende a aumentar rapidamente.

- Como encara a Lei das Finanças Locais?

Parece-nos ter sido um passo em frente na resolução dos problemas locais mais prementes. No entanto, não deixa de ser necessário que algumas obras devam ser totalmente contempladas pelos vários departamentos governamentais, especialmente as que, pelo seu montante, ultrapassam as possibilidades dos orçamentos locais.

- Porque se candidatou à presidência deste Município?

O concelho de Vale de Cambra registou nos últimos anos um grande desenvolvimento industrial, o qual não foi acompanhado por outros setores da vida local. É por isso necessário fazer enveredar o concelho por uma via acelerada de desenvolvimento e progresso, nomeadamente pela criação de infraestruturas que permitam não só fixar populações, como facilitar o desenvolvimento das atividades económicas existentes, de tudo resultando, como é óbvio, um maior bem-estar para os cambrenses.

Dentro deste espírito impunha-se tentar incutir uma maior vivacidade na atuação dos órgãos autárquicos e por isso apoiei a candidatura inicial do meu irmão, Eng. Ilídio Costa Leite de Pinho. Verificando-se, porém, que este era inelegível por não ter votado nas eleições para a Presidência da República em 1976, pois encontrava-se na altura ausente para Inglaterra em serviço da sua empresa, propus-me substituí-lo, dado identificar-me com os fundamentos e intenções da sua candidatura. Por outro lado, sabia que contava com o apoio da grande maioria dos cambrenses, independentemente das suas opções políticas.

- *Quais as principais fontes de receita que tem a Câmara Municipal?*

A Câmara disporá duma receita superior a 100 000 contos, cujos principais valores serão distribuídos por ordem decrescente pelas seguintes rubricas:

Outros impostos: Contribuição Industrial; Contribuição Predial; Imposto sobre veículos; Licenciamento de obras; e Água.

- *Quais as obras em curso e em projeto?*

As obras em curso referem-se essencialmente a estradas e caminhos municipais. Quanto a obras projetadas e a projetar, refiro em primeiro lugar as anteriormente citadas a propósito dos principais problemas do concelho. Para além dessas, há vários projetos para estradas e caminhos municipais, pavimentações, construção da rede de esgotos, ampliação de cemitérios, etc.

- *Como se chamam os vereadores atuais e quais os pelouros?*

José Tavares – Atividades Administrativas.

Henrique da Silva Dias – Atividades Socioeconómicas.

Dra. Maria Alice Martins Dantas – Assuntos Sociais, Educação, Cultura e Desporto.

Maria Margarida Vasconcelos Marques – Agricultura, Comércio, Indústria e Turismo.

Joaquim Capela – Obras, Transportes e Comunicações.

Eng.º António Pacheco de Almada – Planeamento.

(Fonte: *Jornal de Aveiro*, 11 de abril de 1980)

Enquanto Presidente da Câmara de Vale de Cambra, Álvaro Pinho da Costa Leite foi eleito representante das autarquias de Aveiro no Conselho Nacional do Plano. Contudo, não chegaria a terminar o seu mandato, uma vez que, a 5 de novembro de 1981, renunciou ao cargo de Presidente da Câmara.

Quais terão sido os fatores explicativos para tal renúncia? Álvaro Pinho da Costa Leite explicou que o PSD era “um partido demolidor”, tendo sido particularmente afetado pelas “guerras permanentes” que existiam a nível local, que se repercutiam na ação do executivo municipal. A deslealdade de alguns políticos e personalidades locais, a oposição que se fez sentir quanto ao plano de desenvolvimento que Álvaro Pinho da Costa Leite defendia para o concelho – o projeto para o complexo do Búzio –, pesaram fortemente na sua retirada da Câmara. “Não estava para gastar energias”.

Carta de renúncia de Álvaro Pinho da Costa Leite à presidência da Câmara Municipal de Vale de Cambra (1981)

5 de novembro de 1981

À Câmara Municipal de Vale de Cambra

Nos termos dos artigos 95.º e 96.º da Lei n.º 79/77, cumpre-me informar V. Exas. de que renuncio ao cargo de Presidente dessa Câmara Municipal. Esta renúncia assenta em comprovada falta de saúde, de todos conhecida, que me impede de continuar a desempenhar essa função.

Não posso deixar de salientar o verdadeiro espírito coletivo que sempre esteve na base de todo um trabalho desenvolvido, com denotada abnegação e dedicação aos superiores interesses do concelho, por todos quantos comigo fizeram parte do elenco camarário.

Estou certo que esse espírito se manterá e de que, pela reconhecida competência de quantos continuam em funções, o trabalho a desenvolver em nada será afetado.

Com respeitosos cumprimentos,

Álvaro Pinho da Costa Leite

(Fonte: Arquivo da Câmara Municipal de Vale de Cambra)

Outras razões, contudo, pesaram na sua decisão. Os problemas de saúde que então o afetaram debilitaram-no temporariamente. Mas foi também a atmosfera delicada que se vivia na VICAIMA – resultados económicos pouco animadores, a saída de alguns colaboradores, a dificuldade de se ausentar em negócios para o estrangeiro – que o levaram a terminar decididamente com esta experiência política, que não mais reatou – “pago para não aparecer”, diria mais tarde o empresário.

A experiência política de Álvaro Pinho da Costa Leite estava definitivamente encerrada. O sucesso da sua carreira empresarial, a dimensão da VICAIMA, vão tornar impossível o seu regresso à Câmara.

Sublinhe-se que, enquanto Presidente da Câmara, nunca recebeu um escudo pelo exercício de tais funções, doando o montante a que tinha direito a instituições de beneficência e a particulares que a ele recorriam em momentos de aflição.

Álvaro Pinho da Costa Leite fala sobre a sua experiência na Câmara Municipal de Vale de Cambra (1998)

Estive na Câmara de Vale de Cambra entre 1979 e 82. Mas não cumpri todo o mandato. Não estava para prometer uma coisa e não poder cumprir por causa do Governo. Eu quando prometo alguma coisa, faço.

Na altura, fui eleito pelo PSD. Eu devo dizer que não fiz nada para ser presidente da Câmara. O meu irmão, o Ilídio [Pinho], na altura em que foi constituída a AD, resolveu candidatar-se. Só que na véspera de apresentar a documentação, verificou que não podia ser presidente da Câmara. E disse-me: “Tu é que me tens de substituir”. E eu disse: “Se eu te estou a pedir para não te candidatares, vou-te substituir porquê?”.

“Porque eu não me posso candidatar, não votei nas últimas presidenciais”, disse-me ele. Eu fui muito pressionado naquele dia... e aceitei. Se tivesse dormido e pensado depois no assunto... é o que diz a minha mulher..

Veja bem, eu era conhecido com um homem da simpatia do CDS e tive que andar a dizer: “Eu simpatizo com a democracia cristã e sou candidato do PSD”, ainda que independente. Já sabia que ia ganhar. Estavam em eleição sete vereadores, eu fiquei com cinco. Quando eu me candidatei, o PS não se candidatou, nem o PCP. Fui eu e o ex-Presidente, mas o eng. Bernardo nem sequer fez comícios. Imagine-se bem a situação em que eu me encontrei. O anterior presidente da Câmara tinha-se candidatado por pressão minha. Acabei por ser eu a substituí-lo por causa do meu irmão. O que eu na vida já tive de fazer por razões familiares... Tive que dizer: “Sou muito amigo do eng. Bernardo, mas sou melhor que ele”. Ter que dizer isto...

Não fiquei os três anos porque o PSD, onde eu tenho muitos amigos, é um partido demolidor. As guerras permanentes que há entre as pessoas do partido afetam-no. Recordo-me uma vez que estava com o dr. Mário Soares e com uma pessoa muito ligada ao dr. Cavaco Silva e eu disse: “No máximo dos máximos ele aguenta dois mandatos”. O prof. Cavaco é uma pessoa um pouco difícil mas quem levantou todos os problemas foi o próprio partido.

Se juntássemos o Guterres ao Cavaco, tínhamos um primeiro-ministro para mais 40 ou 50 anos. A forma de ser do Guterres, que é excecional, e a forma de saber do Cavaco, davam, juntos, um primeiro-ministro perfeito. Não quer dizer que o Guterres não saiba. Ele é profundamente sabedor. Conseguiu resolver muitos problemas do País sem precisar de dizer mal de ninguém.



Bênção e entrega de uma viatura para comando de operações oferecida por Álvaro Pinho da Costa Leite aos Bombeiros Voluntários de Vale de Cambra (1997)

Dois dos vários diplomas honoríficos atribuídos a Álvaro Pinho da Costa Leite em virtude da sua intensa atividade cívica e benemérita

Para além da sua curta passagem pela vida política, Álvaro da Costa Leite desempenhou vários cargos de natureza cívica, participando em organizações de carácter cultural, recreativo e desportivo, tomou a iniciativa de criar uma associação cultural em homenagem a um seu amigo, exerceu funções várias ligadas ao mundo empresarial e recebeu, enquanto cidadão e benemérito, vários prémios, tornando-se comendador em 2000, sinais de reconhecimento, por parte da sociedade civil e do Estado, pela sua ação como homem e empreendedor.

Foi presidente da Direção da Associação Desportiva Valecambrense, vice-presidente da Assembleia de Cultura e Desporto de Vale de Cambra, membro de órgãos sociais de outras coletividades, e sócio efetivo, honorário e benemérito de diversas associações locais e regionais, muitas das quais receberam doações ou apoios de Álvaro da Costa Leite, que fez sempre questão de conceder patrocínios e donativos confidencialmente – a bandas de música, juntas de freguesia, associações humanitárias, fábricas de igrejas, fundações, ligas de amigos de crianças e hospitais, à Operação Timor e à própria Câmara Municipal de Vale de Cambra, donativos esses que, concedidos “silenciosamente” por Álvaro Pinho da Costa Leite ou pelas empresas do seu Grupo, ao longo da sua vida, atingem verbas muito avultadas. Encontrando um dia, por acaso, na rua, a diretora da Associação Valcambrense de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente – confidenciou-nos ela, presentemente, a falar de Álvaro Pinho da Costa Leite –, procurou inteirar-se da situação da mesma, e com alguma inquietude perguntou-lhe: “será que dei alguma coisa de jeito à sua Associação?”

Promoveu a criação da Associação Cultural Dr. Manuel Luciano da Silva – distinto médico vale-cambrense, há anos radicado nos Estados Unidos da América –, com sede em Cavião, São Pedro de Castelões, Vale de Cambra, na qual exerceu o cargo de vice-presidente da Assembleia Geral. Graças à dedicação de Álvaro da Costa Leite, a Associação recuperou a casa onde nasceu Manuel Luciano da Silva e construiu de raiz um edifício atualmente utilizado como biblioteca, que guarda o seu acervo documental. A morte de Álvaro Costa Leite e de Luciano da Silva desferiram um golpe fatal a esta instituição, que não mais recuperou do desaparecimento do seu principal mecenas e do seu patrono.

Pertenceu ainda à Comissão de Vigilância do Castelo da Santa Maria da Feira, tendo exercido as funções de vogal da Direção entre 1995 e 2006. Em 2007, este órgão passou a designar-se por Conselho Geral, do qual Álvaro da Costa Leite foi vogal entre 2007 e 2009.

Enquanto empresário, Álvaro da Costa Leite não se eximiu ao exercício de diversos cargos diretivos em instituições de âmbito empresarial. Por exemplo, integrou a Direção e posteriormente o Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal, nos mandatos de 1993-1996, 1996-1999 e 1999-2002.

Foi Presidente da Assembleia Geral da EXPONOR entre 2000 e 2006, tendo exercido também as funções de presidente do Conselho Fiscal de 1993 a 1996 e de vice-presidente do Conselho Fiscal entre 1997 e 1999. Foi ainda vice-presidente da Direção do Europarque entre 1995 e 2007, e fez parte do Conselho Técnico-Empresarial do INETI – Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação.



Inauguração da
Fundação Doutor Manuel
Luciano da Silva, em
Vale de Cambra (2001)

Álvaro Pinho da Costa Leite e a regionalização

– *É a favor da regionalização?*

De uma forma simplista, não sou. Mas isso é mais para os políticos. Eu não vejo necessidade nenhuma de andar a regionalizar o que quer que seja. Acho muito bem que se municipalize mais, que as terras dependam cada vez mais de si, embora superiormente orientadas. Deve também haver ajudas das regiões mais ricas às mais pobres. Por exemplo, sou a favor da Expo 98. Está mais que visto que, para nós, a Expo 98 é um orgulho. Por mais que digam que aquilo deu 30 milhões de buraco, ou 40, ou 60, ou 70, para mim foi um bom investimento porque o País beneficiou com isto tudo. Já fui lá várias vezes e gostei muito. Note que eu sou diretor da Associação Industrial Portuguesa (AIP).

– *Não entra no discurso de guerrilha entre o Norte e o Sul?*

Não, para mim o País é que vale, embora seja nortenho. Não gosto de ver injustiças: acho muito bem que se façam obras em Lisboa, mas que também se façam no Norte. As obras que se têm feito são lá para baixo, mas nem sequer são no Sul, são mesmo na Grande Lisboa. Mas também é preciso ver que a culpa não é só dos governantes. Sei muito bem o que é que acontece quando o Governo pretende fazer alguma coisa no Norte.

– *E o que é que acontece?*

Quando se pretende, por exemplo, fazer um Parque de Ciência e Tecnologia no Norte e outro no Sul, no Sul consegue-se fazer um único parque, enquanto no Norte decide-se fazer três para não se fazer nenhum. Veja o que é que aconteceu no Vale do Ave, na Maia, em Vila da Feira. Foi levantada alguma pedra? Em Lisboa reuniram-se três concelhos (Cascais, Oeiras e Sintra) e fez-se um Parque de Ciência e Tecnologia que é de um interesse extraordinário. Nós temos uma mentalidade que merece algumas dúvidas, para não dizer mesquinha. As pessoas no Sul são mais abertas. A gente começa a ver muros a dividir propriedades no Norte. No Sul não existem muros. As pessoas querem é ter as coisas. Veja o que é que acontece no Metropolitano do Porto: uma grande discussão à volta de uma obra que não avança.

– *Na grande Lisboa, sente-se um poder de consumo fortíssimo. Sede de empresas, particulares, crédito à habitação: tudo isso faz com que dois terços de mercado estejam ali...*

No mínimo dois terços de mercado. Mas note, se for de Aveiro até à Corunha reúne cerca de 11 milhões de habitantes! E não consegue reunir em Lisboa três milhões de habitantes, o que quer dizer que o Norte tem muitas potencialidades. Não as estamos a aproveitar. Mesmo que o Fraga Iribarne nos esteja a chamar para crescer. Penso

que, dentro de alguns anos, isto vai ser corrigido. É preciso que cada pessoa deixe de pensar que não deixando crescer os outros é que está a olhar por si. Há alguns anos atrás comprámos um terreno para fazer uma fábrica em Arouca. Houve alguém que me criticou e disse: “Porque é que vai fazer crescer Arouca, prejudicando Vale de Cambra, quando podia fazer a fábrica aqui?” Não raciocino assim. Sempre pensei que quanto melhor os outros estiverem, melhor eu estou. É essa mentalidade que é preciso criar aqui no Norte. Veja, por exemplo, a polémica que se criou, e que continua, dentro da Associação Industrial Portuense, quando se construiu o Europarque na Vila da Feira. Ainda há sócios e, possivelmente, dirigentes que não o conhecem, só porque não foi construído do Douro para cima.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. “A minha história. Álvaro Costa Leite”, in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)

Em reconhecimento da sua notável atividade cívica, Álvaro Pinho da Costa Leite recebeu diversos prémios e louvores e graus honoríficos, dos quais destacamos o Diploma de Sócio Benemérito pela Associação dos Bombeiros Voluntários de Arouca (23 de agosto de 1993); e a Medalha de Serviços Distintos (Grau Ouro) (18 de setembro de 1993) e o Crachá de Ouro (14 de abril de 2002), ambos atribuídos pela Liga dos Bombeiros Portugueses, em virtude de relevantes serviços prestados à nobre causa dos bombeiros.

Ligado ao seu percurso empresarial, importa relevar as comendas que recebeu, nomeadamente pela Chancelaria das Ordens Honoríficas Portuguesas, a Comenda da Ordem de Mérito Agrícola, Comercial e Industrial (Classe de Mérito Industrial), em 28 de novembro de 2000; a Grã-Cruz da Ordem de Mérito Agrícola, Comercial e Industrial (Classe de Mérito Industrial), em 17 de janeiro de 2006; e a Medalha de Honra da AEP – Associação Empresarial de Portugal, a 3 de maio de 2006.

Homenageando o seu antigo Presidente, o Município de Vale de Cambra, em sessão da Assembleia Municipal de 12 de junho de 2009, atribuiu, sob proposta da Câmara Municipal, por unanimidade, a Medalha de Ouro do Município. E, já após a sua morte, deu o nome *Praça Comendador Álvaro Pinho da Costa Leite* à praça central de Vale de Cambra, em 2 de julho de 2010, numa cerimónia que contou com a presença do chefe de Estado, Aníbal Cavaco Silva. Ainda neste ano, também o Centro de Simulação Biomédica da Universidade do Porto recordou a ação de Álvaro Pinho da Costa Leite enquanto seu mecenas.

CAVACO SILVA HOMENAGEIA ÁLVARO PINHO DA COSTA LEITE

'Um acto de Justiça'

- INAUGURAÇÃO TROUXE À PRAÇA CENTENAS DE POPULARES

Depois de 30 anos, um presidente da República voltou, a Vale de Cambra. Aníbal Cavaco Silva visitou o concelho para presidir à inauguração da arranha urbano-histórica da praça central da cidade, que presta homenagem ao empresário Álvaro Pinho da Costa Leite. Uma consagração considerada pelo Presidente da República "atípica".

Presentes nesta cerimónia, estiveram várias personalidades do concelho, incluindo a família do homenageado e autoridades vizinhas, bem como várias colectividades valencambrenses que se juntaram ao grande número de populares que quiseram ser de perto aquela solenidade.

*Cristina Maria Santos
cristina@valencambra.pt*



"O dia 2 de Julho de 2010 fará história na História do nosso Município". Foi assim que o presidente da Câmara Municipal de Vale de Cambra, José Bastos considerou, a presença do Presidente da República, num município que, garante, "há mais de trinta anos que Vale de Cambra não recebia a visita de um Presidente da República, a convite e por iniciativa do Município".

A recepção do Presidente da República foi feita junto aos antigos Paços do Concelho, com toque do hino nacional pela Banda de Música de Vale de Cambra. Aníbal Cavaco Silva entrou no edifício e assinou do livro de honra do município, sendo-lhe ali entregue, pelo presidente da Câmara José Bastos, uma carta de íntima, em representação da indústria valencambrense.

Já na praça contigua, Cavaco Silva descerrou a placa topomínica de homenagem a Álvaro Pinho da Costa Leite, na companhia da família do condestador.

A Banda Musical Flor da Mocidade Jusqueirreme actuou durante as intervenções das individualidades: presidente da Assembleia Municipal, Manuel Augusto Carvalho, presidente da Câmara Municipal de Vale de Cambra, José Bastos e Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

"Homenagem justa e merecida"

Ao acto de inauguração daquela obra que considera "de considerável valor e que constitui o primeiro de um conjunto de passos de um projecto mais amplo de Regeneração Urbana", o presidente da Câmara, José Bastos lembra

que, a esta se junta o propósito, há muito assumido, de associar uma sentida homenagem do Município ao condestador Álvaro Pinho da Costa Leite. "Achámos essa homenagem justa e merecida, por tudo quanto já tivemos ocasião de expressar aquando da atribuição e entrega da Medalha de Ouro de Cidadão Honorário no passado dia 22 de Maio". José Bastos sublinha a sua figura e o seu carácter, o seu profundo sentido burocrático e intenso dinamismo, homenageando ali também a sua família, nas suas diversas gerações de empresários "dedicados ao trabalho e ao desenvolvimento da sua terra". O presidente diz ainda que será lembrado como exemplo da capacidade de iniciativa de todos os agentes económicos do concelho, do esforço dos trabalhadores, do coragem dos dirigentes associativos, "de que o senhor comen-

dador Álvaro Pinho da Costa Leite também fez parte". E ainda que, "as gerações futuras se referenciem também num homem bom que ajudou, de múltiplas formas, a fazer um pouco daquilo que Vale de Cambra hoje é".

Visita trará, como em outros tempos, mudanças ao concelho

A visita oficial de Aníbal Cavaco Silva como primeiro-ministro a Vale de Cambra, a 12 de Novembro de 1994, ficou marcada, segundo José Bastos, por tempos de malandragem para o Município. "Aquele dia e aquela visita, com as decisões que consigo tomou, assinalam um salto decisivo no crescimento e desenvolvimento da nossa terra e o início da criação das melhores condições de qualidade de vida que estamos a reforçar". E com a man-



Recorte de imprensa
a propósito da
inauguração da Praça
Comendador Álvaro
Pinho da Costa Leite
pelo Presidente da
República, Prof. Aníbal
Cavaco Silva (2010)

Discurso do Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, por ocasião da homenagem a Álvaro Pinho da Costa Leite em Vale de Cambra (2010)

*Senhor Presidente da Câmara Municipal de Vale de Cambra,
Senhor Presidente da Assembleia Municipal,
Família do Comendador Álvaro da Costa Leite,
Senhoras e Senhores,*

É com grande satisfação e orgulho que recebo das suas mãos, Senhor Presidente da Câmara, as Chaves desta Cidade. Agradeço e saúdo calorosamente a população de Vale de Cambra.

A inauguração desta ampla Praça é um ato de homenagem à memória do Comendador Álvaro da Costa Leite e uma iniciativa que enobrece o município de Vale de Cambra e os seus autarcas, que souberam enaltecer o exemplo de dinamismo e espírito empreendedor de um homem que foi a síntese das virtudes dos habitantes desta cidade.

Homenagear Álvaro da Costa Leite é, além de um ato de justiça, um gesto de pedagogia cívica. Porque a virtude cívica é algo que se ensina e se aprende através do exemplo. E os exemplos virtuosos devem ser divulgados a todos e para o bem de todos.

No nosso tempo necessitamos de modelos, de verdadeiras referências de vida. Personalidades que, pelo seu caráter, constituam um padrão de conduta, para as quais possamos olhar e dizer: «sigam aquele exemplo».

O trajeto de vida de Álvaro da Costa Leite é exemplar. Lançou grandes empresas, criou riqueza no seu país, deu trabalho a muitas famílias de várias gerações. Demonstrou que é possível construir um grupo económico, expandi-lo, fazê-lo vingar no mercado internacional e estendê-lo ao setor financeiro.

Nos tempos de crise que vivemos, vale a pena sublinhar a sua capacidade empreendedora, o espírito de iniciativa, a abertura à inovação e à assunção de riscos, a coragem e determinação com que enfrentava as dificuldades. Lembrando-o, alguns empresários sentir-se-ão porventura mais motivados para agir, ultrapassar receios e incertezas, procurar no mercado global novas oportunidades de negócio.

A fibra que Álvaro da Costa Leite demonstrou no mundo empresarial foi a mesma que veio a revelar como cidadão e homem de causas, como empreendedor preocupado com o futuro do seu país. Por isso festejou com alegria o 25 de Abril de 1974. Por isso se fez autarca. Por isso se destacou no associativismo empresarial. Por isso, enfim, deixou a sua marca indelével nos lugares onde esteve e nas pessoas que tiveram o privilégio de o conhecer.

Perspetiva aérea da
Praça Comendador
Álvaro Pinho da Costa
Leite, em Vale de
Cambra (2017)▷





«Rumo ao futuro, na dinâmica de sempre», era um lema de vida de Álvaro da Costa Leite. E muitas vidas foram tocadas por essa sua vida. Álvaro da Costa Leite sempre esteve atento às necessidades dos outros, nunca perdeu de vista os valores essenciais da dignidade humana.

A atenção ao outro, a preocupação com os mais carenciados, a consciência da responsabilidade social são princípios fundamentais nos tempos que vivemos. Desde há muito, desde o início do meu mandato, tenho chamado a atenção para esses princípios, procurando que os Portugueses se mobilizem em torno deles. Daí que seja com o maior gosto que me associo a esta homenagem a uma grande personalidade do Portugal contemporâneo, um exemplo de vida.

O percurso biográfico do nosso homenageado é, de facto, um exemplo mobilizador, uma fonte de inspiração. Saúdo, pois, mais uma vez, este gesto da edilidade de Vale de Cambra.

(Fonte: Arquivo da Página Oficial da Presidência da Republica Portuguesa 20062016.
Disponível em <http://anibalcavacosilva.arquivo.presidencia.pt/?idc=22&idi=43668&action=7>)



Medalha de ouro de Cidadão Honorário atribuída pela Câmara Municipal de Vale de Cambra a Álvaro Pinho da Costa Leite (2009)

O Centro de Simulação Biomédica da Universidade do Porto recorda a figura de Álvaro Pinho da Costa Leite pelo seu mecenato à instituição (2010)

O mecenato científico faz sentido, porque persistem (e continuarão certamente a persistir) atividades não consideradas lucrativas ou prioritárias, que só poderão nascer e sobreviver com o impulso da generosidade de pessoas que lhes sejam sensíveis. (...)

Não tendo tido sucesso na procura de um enquadramento que lhe proporcionasse a concessão de um financiamento, pelas instituições da área da Ciência mais vocacionadas para esse fim, como a Fundação para a Ciência e Tecnologia, o Centro de Simulação Biomédica da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, criado em 2003, durante a direção de José Amarante, arrancou num ambiente de parceria com o Instituto de Engenharia Biomédica, Porto, e o Hospital de S. João, Porto.

Valeram-lhe alguns patrocínios, dos quais se destaca o da Medical Technology, Inc. (METI), Florida, EUA, facilitado por Willem van Meurs, mas era necessário um outro impulso. O CSB não desistiu e com o apoio do diretor da FMUP, Agostinho Marques, e o mote “Salvar, Humanizar, Inovar”, exposto num breve documento, em boa hora conseguiu sensibilizar, em 2007, Álvaro Costa Leite (fundador do Finibanco), falecido em 2009, a doar um simulador humano de alta-fidelidade iSTAN (METI, Florida, EUA) e um equipamento pedagógico de vídeo-gravação. Salvar, com a simulação aplicada à Medicina, ao conseguir melhores resultados no tratamento dos doentes, em situações críticas, com o treino com simuladores. Humanizar, com a simulação aplicada à Medicina, ao poupar os doentes ao desconforto e aos riscos do treino médico repetido, com maior satisfação, confiança e segurança dos envolvidos no treino. Inovar, com a simulação aplicada à Medicina, ao criar o ambiente interdisciplinar propício ao desenvolvimento de novos conhecimentos e de novas tecnologias.

Graças ao mecenato científico, o CSB está mais forte, tendo passado a conseguir gerar fundos próprios para a sua sobrevivência, no âmbito dos múltiplos serviços institucionais e sociais que disponibiliza, incluindo o apoio ao nascimento e desenvolvimento de novos centros de simulação médica.

Aqui fica esta nota para sensibilizar os potenciais interessados no mecenato científico. Aqui fica o nosso tributo a Álvaro Costa Leite e ao Finibanco, pelo contributo para ajudar o CSB a salvar, humanizar e inovar.

(Fonte: BERNARDES, João. 2010. “O Mecenato Científico, a Salvar, Humanizar e Inovar, no Centro de Simulação Biomédica da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto”, in *Arquivos de Medicina*, v. 24, n.º 4)



10. Álvaro Pinho da Costa Leite – o patriarca de uma família





10. Álvaro Pinho da Costa Leite – o patriarca de uma família

Evidentemente, durante este percurso, estive sempre acompanhado pela família, pela minha mulher e pelos meus filhos, a quem quero prestar público agradecimento por todo o apoio incondicional que sempre me prestaram.

(Álvaro Pinho da Costa Leite, 1999)

Para uma melhor compreensão da invulgar e complexa personalidade de Álvaro Pinho da Costa Leite, um empresário com uma visão, intuição, estratégia, energia e determinação excepcionais, importa também apreender o chefe de família, o patriarca que todos respeitavam e a quem obedeciam no âmbito do seu clã, formado pela sua mulher, filhos e pelos netos na fase mais adiantada da sua vida.

Álvaro Pinho da Costa Leite na companhia da sua mulher, Maria Augusta, e dos seus três filhos, Maria Gabriela, Humberto e Arlindo

Diga-se, desde já, que Álvaro Pinho da Costa Leite era um homem de família. Só não ficou a trabalhar com seu pai, onde “fazia tudo”, devido a este o ter despedido, na sequência de uma discussão acesa.

Este facto, que marcou, sem dúvida, a sua personalidade e lhe deixou uma certa mágoa, reforçou mais ainda, como iremos ver, a vontade de fazer diferente, de tratar os seus filhos de forma mais justa.

Sua mulher, dona Maria Augusta, foi sempre, ao longo de toda a sua existência adulta, a pessoa mais chegada a si, que amava, respeitava e com quem se aconselhava no dia-a-dia, mesmo nas decisões mais importantes que tomou como empresário.

Na Augustinha, como ele carinhosamente dizia, Álvaro Pinho da Costa Leite deixava a responsabilidade da casa, a educação e acompanhamento dos filhos, a escolha da roupa que vestia e o calçado que usava – raramente comprava sem a sua intervenção, opinião e decisão. Com ela recebia os familiares e amigos, passava férias, via filmes – adorava cinema – e espetáculos, no Porto, Lisboa e estrangeiro.



Álvaro Pinho da Costa Leite e Maria Augusta, ainda namorados (1956)



Álvaro Pinho da Costa Leite e Maria Augusta no Curia Palace Hotel, no dia seguinte ao seu casamento (1956)



Álvaro Pinho Costa Leite de visita a Nova Iorque (1972)

Carta que Álvaro Pinho da Costa Leite escreveu à sua mulher durante a viagem aos EUA (30.9.1972)

Agora vou tentar de uma
câmbio telefónica, pois aqui
do hotel já não suposto mais,
até porque este pessoal suíço,
como tem o seu sistema,
são delicados e atenciosos, mas
promisões a todo o momento.

Isto, em habitude, é um
país diferente de todos os
outros. A sensação que se
tem quando chegam a
New York, a noite, é a de
que estamos num país
de gangsters, pela escuridão
cidade das pessoas desde
branco a amarelo, as
suas variedades de
mais incrédulas vesti-
mentas, é indubitável a
sensação de medo e
grandioso.

Depois vai-se para a provín-
cia, ou melhor, vai-se de
N. Y. e tudo se modifica com
placidamente. Aparece um
país dócil de trato agradável
com comportamento autêntica-
mente perfeito. Há, pois, duas
Américas de noite, a belicosa
e a autêntica. Mas pelo que
vi jamais outra qualquer
país poderá igualar tal
nível, já que o pedestre é
demandado alto para se não
perder também diferenças.
Depois pessoalmente contatou-
-li.

Emceci esta carta em N. Y.
e acabei-a já a caminho de
Frankfurt, pois o tempo não
me foi propício a tal. Depois
quando te falei pelo telefone,
estive promissoras de te dizer

New York, 30/9/1972



Mee amor,
Sinto tanto falta
das tuas e dos nossos filhos
muito embora não tenham
ainda passado oito dias.
Estou desesperado, pois
não tenho conseguido ligar
telefónicas com Portugal e
hoje, como dia de aniversário
conjugal sinto muito mais
esta solidão. Desde ontem das
24 horas locais até hoje às
10 horas que aguardo o telefo-
nema pedido.

THE NEW YORKER
41
212 512-2000
212 512-2000
NEW YORK, N.Y. 10018 • TELEFONE: 212 512-2000

que tenho muitas mudanças
tuas e dos nossos filhos.
Sinto muito a ausência nos
te dia, muito especialmente
neste dia. Sei que é bom
quinta e me perdões. Ainda
cheguei a projectar a escala
em Lisboa hoje, mas as
visitas às fábricas foram
demoradas e como de S. H. H.
Lise regressa as Domingo a
Lisboa, pois tem estado em
Roumania, o Eng. Graham ainda
passa muitos filhos no aeroporto
de Frankfurt, quando lá estiver
eu, já que já não os vê há um
mês.

Por hoje fico por aqui e rece-
be muitas e muitas beijos de
tuos marido e filhos. Se também
ao nosso filho.

St. Gabriel



Rosa Pais de Rezende e Custódio da Costa Rodrigues, sogros de Álvaro Pinho da Costa Leite

Álvaro Pinho da Costa Leite a discursar num almoço-convívio de colaboradores, na companhia da sua mulher, filhos e sogro (1982)

O almoço ao sábado estava reservado, em sua casa, para a sua família mais chegada, mesmo após o casamento dos seus filhos, hábito que manteve até praticamente ao fim da sua vida. E o almoço de domingo, em restaurante, também era habitualmente reservado a sua mulher, filhos e netos.

Álvaro Pinho da Costa Leite não deixava transparecer com facilidade os seus sentimentos, a sua afetividade para com a família mais próxima, a não ser quando alguém estava doente, ou quando os seus filhos estavam fora de Portugal. No primeiro caso manifestava autêntica preocupação, inteirando-se pessoalmente do evoluir da situação. No segundo caso, procurava saber se estava tudo bem.

Dormia muito pouco, quatro a cinco horas nos dias de trabalho da semana. Saía muito cedo de casa e a ela regressava bem tarde, ocupado e preocupado com os seus negócios, a produtividade dos seus trabalhadores – trabalhavam por turnos, até às 10h30 da noite –, a segurança das instalações e equipamentos. Mas tal não o impedia de estar a par do que se passava com a sua mulher, filhos e netos.

Era exigente com os seus filhos. Entendia que se deviam afirmar por si sós e trabalharem com ele após algum tempo de experiência noutras empresas. Mas rapidamente se apercebeu, após terminarem a sua formação, que os seus filhos deviam vir trabalhar para junto dele, colocando as suas capacidades e talento ao serviço das suas empresas.

Não deixou, até morrer, de ser o “patrão” do grupo económico que fundara, mas a pouco e pouco delegou neles numerosas competências, respeitando as suas decisões mas gostando de estar permanentemente informado.

Por várias vezes, publicamente, reconheceu o quanto devia à sua mulher e aos seus filhos, o apoio incondicional que sempre lhe tinham prestado. E, por outro lado, considerou que a união entre os casais era fundamental para a continuidade das próprias empresas.



Álvaro Pinho da Costa Leite e Maria Augusta em evento relativo ao Oriente (2000)



Álvaro Pinho da Costa Leite a praticar ski com a sua neta Melanie (1992)



Álvaro Pinho da Costa Leite e Maria Augusta com os netos Melanie, Filipe, Martin e Tomás



Álvaro Pinho da Costa Leite com os sobrinhos Ilídio Pedro e Daniela (1971)



Álvaro Pinho da Costa
Leite e Maria Augusta na
companhia dos filhos,
noras e netos (2006)



Álvaro Pinho da Costa
Leite e Maria Augusta no
paquete Funchal (1977)

A família na concepção de Álvaro Pinho da Costa Leite (1998)

Um pai e uma mãe têm muita responsabilidade naquilo que acontece à família. E mais: as empresas têm mais continuidade quando as relações entre os casais se processam convenientemente. E chegam tanto mais longe quanto melhor for o relacionamento. Diz-se que só trinta por cento é que chegam à segunda geração e dez por cento à terceira, não é? Mas se o relacionamento na família for bom vai-se mais longe.

Eu tenho uma filha e dois filhos. São três herdeiros. Todos os meus filhos são meus sócios com quotas iguais e vão ser herdeiros com a mesma percentagem, quer cá trabalhem quer não trabalhem. Esta é uma atitude firme minha, que não tenciono alterar. As regras são estas. Quem estiver de acordo muito bem, quem não estiver que vá tratar da vida dele. E fica aqui a ser herdeiro na mesma.

(Fonte: DEUSDADO, Daniel. 1998. “A minha história. Álvaro Costa Leite”, in *Ideias & Negócios*, n.º 6, out./nov.)

Álvaro Pinho da Costa Leite tinha assim um profundo sentido de família. Como sua mulher bem sublinhou, foi “um bom chefe de família”, um bom marido, pai e avô, que a todos representava e defendia, nunca aceitando qualquer crítica, ainda que velada, vinda de terceiros, mesmo a seu pai e a seus irmãos.

Sempre entendeu os seus filhos como seus naturais sucessores, convicto de que os mesmos estavam preparados para continuarem a sua obra e desenvolverem o seu Grupo, ao qual dedicou a sua vida.

O tempo para lá da sua existência deu-lhe razão!...



a minha história

Daniel Deusdado
e Ivo Canelas (fotos)

Álvaro Costa Leite

Quando a ruptura com o pai era insanável, Álvaro Costa Leite, na altura com 26 anos, tomou uma decisão: pegou nos 40 contos que tinha amealhado até então e resolveu criar a sua empresa. Desde 1959 até hoje tornou uma pequena serração num dos mais importantes grupos ibéricos no sector das madeiras. A Vicaima já vai a caminho dos 40 milhões em volume de negócios. E, agora, surge o Finibanco a pretender atingir rapidamente 100 balcões. Aos 67 anos, o empresário faz, nestas páginas, um balanço polémico da sua vida, da política do país e de uma família onde as coisas nem sempre correram bem. Sereno, com um humor e ironia que não deixam de ser surpreendentes.

Entrevista

A vitória de um homem sereno

Fá quem diga que Vale de Cambra está no mapa por causa das fábricas da minha família mas a verdadeira razão é a tradição dos lacticínios e do vinho verde. Vale de Cambra começou a ser conhecida pelo vinho verde e depois pelos produtos lácteos. Até se diz que a mãe da indústria de Vale de Cambra foi uma vaca. A vaca deu o leite para fazer a manteiga e, por causa da manteiga, constituíram-se as serrações de madeira para a encaixotar. Depois, mais tarde, começaram a usar-se outras embalagens e apareceram as latoarias, as fábricas de reparação e até de construção de máquinas para a indústria dos lacticínios, que depois se transformaram



em fábricas de equipamentos para a indústria alimentar.

A Arsopi (iniciais de Arlindo Soares de Pinho que conta hoje com 88 anos) nasceu porque o meu pai era empregado de uma fábrica que fazia latões para lacticínios e instalou uma máquina na firma Martins e Rebelo. A máquina substituída foi reparada e vendida pelo meu pai. Assim nasceu a ideia de construir máquinas e estabeleceu-se em 1942, tinha eu 10 anos.

Estudei até aos 18 anos e fui trabalhar com o meu pai. Abandonei a sua empresa aos 26 anos para me

estabelecer. Eu gostava de lá estar, mas um dia ele estava mal disposto e resolveu despedir-me. Claro que, depois, reconsiderou porque não há nenhum pai que mantenha este tipo de atitudes por muito tempo. No entanto, o problema teve alguma gravidade e resolvi não regressar.

Nessa altura eu fazia a escrita da empresa do meu pai. Tinha tirado o curso Comercial. Na empresa havia alguma confusão entre o escritório, a comercialização e a fábrica, como é natural. Acontece que havia necessidade de carregar lubrificantes, pneus, combustíveis; havia necessidade de contactar com as fábricas de lacticínios... E eu fazia tudo. Trabalhei na serralharia, desde forjador a torneiro mecânico, lidei com peças e motores de automóveis. Recordo-me também que no tempo do volfrâmio vinham camiões das minas de Arouca, que pertenciam a uns ingleses e alemães que eram clientes do meu pai, tinha que se substituir os bicos dos gasogénios e eu, porque era miúdo, ia para dentro dos tambores. São aspectos interessantes. Já fiz de tudo, até varrer a oficina.

Ideia inicial: **mercearias** **Projecto final:** **serração**

Inicialmente pensei em montar um negócio de mercearias finas. Não queria criar uma empresa concorrente da do meu pai. Um amigo indicou-me a indústria e comércio de madeiras exóticas. Comecei a pensar nisso e, por

coincidência, a Jomar foi a primeira empresa que eu contactei para comprar uma serra e serem meus fornecedores. É engraçado ter acabado por adquirir a primeira firma com quem contactei... Estabeleci-me e comecei a trabalhar em termos industriais e comerciais em 1959.

Na altura já era casado e tinha dois filhos, agora tenho três. A vida não foi fácil. Lembro-me que, no mês em que fui despedido, recebi pela primeira vez dois contos porque até aí só recebia um conto e quinhentos. Apesar de tudo, ainda dava para poupar



Estudei até aos 18 anos e fui trabalhar com o meu pai. Abandonei a sua empresa aos 26 anos para me estabelecer. Eu gostava de lá estar mas um dia ele estava mal disposto e resolveu despedir-me. Claro que, depois, reconsiderou. No entanto, o problema teve alguma gravidade e resolvi não regressar.

VICAIMA Resultados Consolidados	Vendas	Cash-flow operacional	Resultados líquidos
1º semestre 1998	12,933	2,517	2,940
1º semestre 1997	11,072	2,087	623

para comprar um fato ao fim do ano.

Comecei por instalar uma serração para as madeiras exóticas. Passados três anos, instalei uma fábrica de portas, onde fazíamos umas trezentas portas por dia, o que já era bastante para aquela altura. Agora pensamos em colocar seis mil, vinte vezes mais, e fazer uma fábrica maior. O nosso objectivo é constituir uma empresa tão perfeita quanto possível, em termos tecnológicos, aqui em Vale de Cambra, para produzir portas, e no Porto ao nível de contraplacados, aglomerados de partículas e de fibra de madeira (MDF). A partir daí, não estamos muito preocupados com a evolução das fábricas de placas.

No início a empresa chamava-se Florestal. A designação Vicaima surgiu porque Vale de Cambra é banhada pelo rio Vigue e pelo rio Caima. Eu, que nasci sobre o Vigue, juntei os dois nomes. Isto aconteceu depois do arranque da actividade. Sei que me estabeleci com 40 contos e que a serra que depois

comprei me custou 120 contos.

É claro que a Vicaima, entretanto, teve várias ramificações: constituiu-se a Vicaima comercial. Na fabricação de portas, tencionamos ter uma outra fábrica em Inglaterra e outra num país do Leste. Temos a Vicaima inglesa, a alemã e a espanhola, todas elas comerciais. Aí tencionamos concretizar mais dois investimentos. As portas técnicas e de estilo serão feitas cá em Portugal, as portas em quantidade em Inglaterra e num país de Leste, próximo da Europa Central. Se possível, iremos para a Polónia. Mas a Inglaterra é um mercado muito bom. Já tivemos 70% do mercado inglês. Agora não temos tanto. Tencionamos também fazer uma fábrica de MDF na Jomar.

Quando começámos seríamos talvez sete pessoas. Hoje somos 1700. Cada pessoa só se realiza se tiver objectivos. Nós temos os nossos objectivos bem definidos e vamos continuar a perseguir-los.

O PSD é um partido demolidor

Guterres e Cavaco juntos davam um primeiro-ministro para 40 anos

Estive na Câmara de Vale de Cambra entre 1979 e 82. Mas não cumpri todo o mandato. Não estava para prometer uma coisa e não poder cumprir por causa do Governo. Eu quando prometo alguma coisa, faço.

Na altura, fui eleito pelo PSD. Eu devo dizer que não fiz nada para ser presidente da câmara. O meu irmão, o Ilídio [Pinho], na altura em que foi constituída a AD, resolveu candidatar-se. Só que na véspera de apresentar a documentação verificou que não podia ser presidente da Câmara. E disse-me: "Tu é que me tens de substituir". E eu disse: "Se eu te estou a pedir para não te candidatares, vou-te substituir porquê?"

"Porque eu não me posso candidatar, não votei nas últimas presidenciais", disse-me ele. Eu fui muito pressionado naquele dia... e aceitei. Se tivesse dormido e pensado depois no assunto... é o que diz a minha mulher....

Veja bem, eu era conhecido como um homem da simpatia do CDS e tive que andar a dizer: "Eu simpatizo com a democracia cristã e sou candidato do PSD", ainda que independente. Já sabia que ia ganhar. Estavam em eleição 7 vereadores eu fiquei com 5. Quando eu me candidatei, o PS não se candidatou, nem o PCP. Fui eu e o ex-presidente, mas o eng.

Bernardo nem sequer fez comícios. Imagine-se bem a situação em que eu me encontrei. O anterior presidente da Câmara tinha-se candidatado por pressão minha. Acabei por ser eu a substituí-lo por causa do meu irmão. O que eu na vida já tive de fazer por razões familiares. Tive que dizer: "Sou muito amigo do eng. Bernardo mas sou melhor que ele". Ter que dizer isto...

Não fiquei os três anos porque o PSD, onde eu tenho muitos amigos, é um partido demolidor. As guerras permanentes que há entre as pessoas do partido afectam-no. Recordo-me uma vez que estava com o dr. Mário Soares e com uma pessoa muito ligada ao dr. Cavaco Silva e eu disse: "No máximo dos máximos ele aguenta dois mandatos". O prof. Cavaco é uma pessoa um pouco difícil, mas quem levantou todos os problemas foi o próprio partido.

Se juntássemos o Guterres ao Cavaco tínhamos um primeiro-ministro para mais 40 ou 50 anos. A forma de ser do Guterres, que é excepcional, e a forma de saber do Cavaco, davam, juntos, um primeiro-ministro perfeito. Não quer dizer que o Guterres não saiba. Ele é profundamente sabedor. Consegui resolver muitos problemas do país sem precisar de dizer mal de ninguém.



Recordo-me uma vez que estava com o dr. Mário Soares e com uma pessoa muito ligada ao dr. Cavaco Silva e eu disse: "No máximo dos máximos ele aguenta dois mandatos". O prof. Cavaco é uma pessoa um pouco difícil, mas quem levantou todos os problemas foi o próprio partido.



ENTREVISTA

O nascimento do Finibanco em 1987

“Fiquei com a criança nos braços”

Ideias & Negócios – Quando é que começou a dedicar a maior parte do seu tempo ao Finibanco?

ACL – Foi a partir de 1997.

I & N – O Finibanco acabou de ter uma operação de bolsa bem sucedida...

Álvaro Costa Leite – O Finibanco tem sido bem sucedido. Passou por um período de reorganização. Houve necessidade de fazer alguns acertos e agora vai entrar num ritmo mais acelerado de crescimento. Ainda vamos abrir cerca de uma dezena de balcões. Temos agora aproximadamente 65 balcões. Pensamos atingir os 100 e depois seguiremos outro processo: em vez de abrimos mais, vamos ter agentes. É uma situação que ainda não é muito normal em Portugal, mas queremos aproveitar capacidades. Em Espanha não se abrem balcões, nomeiam-se agentes.

I & N – Porque é que um industrial de raiz como o senhor veio parar à banca?

ACL – Começou por ser uma coincidência e depois

uma vontade. Não tencionava dedicar-me à banca. Eu ainda fazia parte do conselho fiscal da CISP, quando o dr. Hermínio Ferreira me disse: “O senhor era a pessoa indicada para o Governo lhe entregar 49% de um banco. O Governo tem que privatizar e a melhor forma é entregar a pessoas capazes de dar continuidade à banca”. Fiquei um pouco confuso na altura. Avancei e depois fiquei com a criança nos braços. Andei a perguntar a amigos, nomeadamente ao dr. Santos Silva, o que é que eu havia de fazer àquela criança. É engraçado que ele aconselhou-me algumas pessoas de quem hoje estou muito próximo.

I & N – Mas já ganhou

Os Governos de antes do 25 de Abril eram mais cautelosos e por isso tornaram o país rico; estes transformaram Portugal num país onde se vive melhor, mas mais pobre. Estou a dizer isto à vontade porque pertenci à Acção Democrática.

Finibanco, SA

Síntese dos principais indicadores consolidados

	30/6/1997	30/6/1998
Activo líquido total ⁽¹⁾	166.388	103.365
Desintermediação	6.479	18.233
Activos totais	172.867	211.598
Crédito total	127.698	113.823
Recursos de clientes ⁽²⁾	116.329	140.810
Margem financeira ⁽³⁾	2.872	3.400
Resultados não financeiros ⁽⁴⁾	1.340	1.910
Produto bancário	4.212	5.310
Cash-flow antes de impostos	1.956	3.034
Impostos sobre os lucros	244	413
Lucro líquido consolidado	442	1.136
ROA(4)	0,67%	1,24%
ROE(5)	6,3%	14,7%
Cash-flow após impostos por acção (em Esc.)	120,6	184,6
Lucro líquido por acção (em Esc.)	31,1	80,0

- (1) Na sequência da alteração do critério contabilístico de tratamento dos saldos com a Sucursal do Cayman e para efeitos de comparabilidade, os valores reportados a junho de 1997 foram deduzidos daqueles valores
- (2) Inclui depósitos, empréstimos obrigacionistas e subordinados
- (3) A margem financeira e os resultados não financeiros foram ajustados pelo custo das obrigações com cobertura de risco de taxa de juro
- (4) Resultados anualizados / Activo líquido consolidado médio
- (5) Resultados anualizados / Capitais próprios médios

dinheiro ou foi só investimento?

ACL – Nesta altura comecei a ganhar dinheiro porque a operação foi muito bem sucedida. Até aqui foi um sacrifício grande, com um grande investimento. Repare que em 87 adquiri a Jomar e constituí a Finindústria (actual Finibanco). Quando comprei a Jomar, tinha uma carteira de acções que valia 12 milhões de contos.

I & N – Que vendeu antes do crash...

ACL – Isso é que foi pior porque não vendi nada. Comprei a Jomar e, para não me desfazer da carteira de acções, pedi dinheiro emprestado. Houve o crash e os juros, que estavam a 15%, e tudo fazia crer que desceriam para 10%, acabaram por subir acima dos 20%. A economia retraiu. Ainda tive que constituir o banco, porque já tinha a criança nos braços, e por isso foi um processo complicado. Acredito que teríamos tido mais vantagens se o Governo da altura não tivesse sido tão agressivo em termos monetários, de forma a que as empresas pudessem ter tido mais algum fôlego e não tivessem sido tão sacrificadas. Eu, que estava muito habituado a que os negócios dependessem de mim, fiquei a depender de uma conjuntura, o que é extremamente difícil. Repare, o primeiro-ministro quando resolve ensaiar uma política só ao fim de três anos é que vemos se ela resultou. Essa é a diferença que eu noto entre as pessoas dos Governos de hoje e as pessoas dos Governos de ontem: os de ontem (antes do 25 de Abril) eram mais cautelosos e por isso tornaram o país rico; estes transformaram Portugal num país onde se vive melhor, mas mais pobre. E estou a dizer isto à vontade porque pertenci à Acção Democrática

Deve haver ajudas das regiões mais ricas às mais pobres

“Não vejo necessidade de regionalizar”

I & N – Sente que a economia portuguesa tem uma base pouco saudável?

ACL – As empresas dependem muito dos subsídios. Não estou a dizer que a situação seja má em termos financeiros, mas em termos económicos eu receio muito que isto tenha uma evolução completa daqui a alguns anos. Há três princípios na vida das pessoas: é preciso ser, é preciso ter e é preciso fazer. Para fazer são precisos os dois primeiros. Eu vejo consumo e lazer, mas muito pouca gente interessada em fazer.

I & N – É a favor da regionalização?

ACL – De uma forma simplista, não sou. Mas isso é mais para os políticos. Eu não vejo necessidade nenhuma de andar a regionalizar o que quer que seja. Acho muito bem que se municipalize mais, que as terras dependam cada vez mais de si,

embora superiormente orientadas. Deve também haver ajudas das regiões mais ricas às mais pobres. Por exemplo, sou a favor da Expo 98. Está mais que visto que, para nós, a Expo 98 é um orgulho. Por mais que digam que aquilo deu 30 milhões de buraco, ou 40, ou 60, ou 70, para mim foi um bom investimento porque o país beneficiou com isto tudo. Já fui lá várias vezes e gostei muito. Note que eu sou director da Associação Industrial Portuense (AIP).

I & N – Não entra no discurso de guerrilha entre o Norte e o Sul?

ACL – Não, para mim o país é que vale, embora seja nortenho. Não gosto de ver injustiças: acho muito bem que se façam obras em Lisboa, mas que também se façam no Norte. As obras que se têm feito são lá para baixo, mas nem sequer são no

Sul: são mesmo na Grande Lisboa..Mas também é preciso ver que a culpa não é só dos governantes. Sei muito bem o que é que acontece quando o Governo pretende fazer alguma coisa no Norte.

I & N – E o que é que acontece?

ACL – Quando se pretende, por exemplo, fazer um Parque de Ciência e Tecnologia no Norte e outro no Sul, no Sul consegue-se fazer um único parque, enquanto no Norte decide-se fazer três para não se fazer nenhum. Veja o que é que aconteceu no Vale do Ave, na Maia, em Vila da Feira. Foi levantada alguma pedra? Em Lisboa reuniram-se três concelhos (Cascais, Oeiras e Sintra) e fez-se um Parque de Ciência e Tecnologia que é de um interesse extraordinário. Nós temos uma mentalidade que merece algumas dúvidas, para não dizer mesquinha. As pessoas no Sul são mais abertas. A gente começa a ver muros a dividir propriedades no Norte. No Sul não existem muros. As pessoas querem é ter as coisas. Veja o que é que acontece no Metropolitano do Porto: uma grande discussão à volta de uma obra que não avança.

I & N – Na Grande Lisboa, sente-se um poder de consumo fortíssimo. Sede de empresas, particulares, crédito à

habitação: tudo isso faz com que dois terços de mercado estejam ali...

ACL – No mínimo dois terços de mercado. Mas note, se for de Aveiro até à Corunha reúne cerca de 11 milhões de habitantes! E não consegue reunir em Lisboa três milhões de habitantes, o que quer dizer que o Norte tem muitas potencialidades. Não as estamos a aproveitar. Mesmo que o Fraga Iribarne nos esteja a chamar para crescer. Penso que, dentro de alguns anos, isto vai ser corrigido. É preciso que cada pessoa deixe de pensar que não deixando crescer os outros é que está a olhar por si. Há alguns anos atrás comprámos um terreno para fazer uma fábrica em Arouca. Houve alguém que me criticou e disse: "Porque é que vai fazer crescer Arouca, prejudicando Vale de Cambra, quando podia fazer a fábrica aqui?". Não raciocino assim. Sempre pensei que quanto melhor os outros estiverem, melhor eu estou. É essa mentalidade que é preciso criar aqui no Norte. Veja, por exemplo, a polémica que se criou, e que continua, dentro da Associação Industrial Portuense, quando se construiu o Europarque na Vila da Feira. Ainda há sócios e, possivelmente, dirigentes que não o conhecem, só porque não foi construído do Douro para cima.



As pessoas no Sul são mais abertas. A gente começa a ver muros a dividir propriedades no Norte. No Sul não existem muros. As pessoas querem é ter as coisas. Veja o que é que acontece no Metropolitano do Porto: uma grande discussão à volta de uma obra que não avança.

As origens de uma família umbilicalmente ligada aos negócios

“Carreguei muitos sacos de 100 quilos”

I & N – O percurso dos seus irmãos foi parecido com o seu?

ACL – Os meus irmãos trabalharam também na Metalúrgica de Cambra. Somos cinco: por ordem de idades sou eu, o Armando, o Armindo, o Ilídio e o António Jorge. O Armando, o Armindo e o António Jorge são sócios do meu pai. Vou a casa dos meus pais e converso com eles e com os meus irmãos, mas sempre no sentido de que nada tenho a ver com as suas empresas. O Ilídio também saiu da empresa e

estabeleceu-se. Quando saiu não sabia o que ia fazer. Um pouco como eu. Ele tem uma vontade muito firme e acabou por criar a empresa dele. Infelizmente, depois, acabou por se desfazer dela, por razões conhecidas de todos. Continua a sua vida e é um empreendedor com as qualidades que são por de mais conhecidas.

Eu tenho uma filha e dois filhos. São três herdeiros. Todos os meus filhos são meus sócios com quotas iguais e vão ser herdeiros com a mesma percentagem, quer cá trabalhem quer não trabalhem. Esta é uma atitude firme minha, que eu não tenciono alterar.

I & N – Mas quando acontecem casos como o da morte do seu sobrinho (filho de Ilídio Pinho), a família de alguma maneira consegue unir-se em bloco e proteger-se?

ACL – Foi realmente o que aconteceu. A família estava dividida e de relações cortadas há 20 anos. Uniu-se novamente depois da morte do meu sobrinho.

I & N – É um espaço de tempo muito significativo.

ACL – É. Para mim não me diz muito, mas para os meus filhos e para os meus sobrinhos passou-se aquela fase do carinho, das brincadeiras. Um pai e uma mãe têm muita responsabilidade naquilo que acontece à família. E mais: as empresas têm mais continuidade quando as relações entre os casais se processam convenientemente. E chegam tanto mais longe quanto melhor for o relacionamento. Diz-se que só trinta por cento é que chegam à segunda geração e dez por cento à terceira, não é? Mas se o relacionamento na família for bom vai-se mais longe.

I & N – A experiência que tem leva a que o seu relacionamento com os seus filhos seja muito cauteloso.

ACL – Não. Eu tenho uma filha e dois filhos. São três herdeiros. Todos os meus filhos são meus sócios com quotas iguais e vão ser herdeiros com a mesma percentagem, quer cá trabalhem quer não trabalhem. Esta é uma atitude firme minha, que não tenciono alterar. As regras são estas. Quem estiver de acordo muito bem, quem não estiver que vá tratar da vida dele. E fica aqui a ser herdeiro na mesma.

I & N – Não é por causa disso que vai haver problemas?

ACL – Não, porque eu sei o que é sofrer isso. Veja que eu, na minha vida, carreguei muitos sacos de 100 quilos de sal. O meu pai negociava sal e eu levantava-me de madrugada para ir levá-lo às fábricas de lacticínios. Eu carregava sozinho os furgões. Eu descarregava tambores de gasóleo de 200 litros. Todo esse esforço perde sentido quando, sem nenhuma razão, se é demitido pelo próprio pai.

I & N – Olhando para todo este percurso, fica tranquilo e satisfeito?

ACL – Acho que sim. Acho que me sinto bem. 🐾





VICAIMA SGPS

Principais **empresas** participadas

Holdings	VIC	Vicaima Madeiras	Vicaima Investments					
Indústria de Madeiras	Madeiporto	Jomar	Vicaima Indústria					
Comércio de Madeiras e Derivados	Vicaima Comercial	Jomar Tableros (Espanha)	Vicaima Puertas (Espanha)	Vicaima Limited (UK)	Vicaima Turen-Werk (Alemanha)			
Outras Participações	Pedral	Enercaima						
Banca e Serviços Financeiros	Finibanco	Finibanco Macau	Finicrédito	Leasecar	Título	Finigest SGPS	Finimus SGPS	Finipatrimónio SGPS



Conclusão

*Não me falta na vida honesto estudo,
Com longa experiência misturado,
Nem engenho, que aqui vereis presente,
Coisas que juntas se acham raramente.*

(Luís de Camões)

Álvaro Pinho da Costa Leite, durante cinco décadas de laborioso e permanente trabalho, constituiu um dos mais importantes grupos económicos do Portugal Contemporâneo, um grupo com todas as características de uma empresa familiar. Os desafios que se colocam aos grupos e às empresas familiares, no âmbito da globalização, são múltiplos e complexos, a exigirem estratégias próprias, no sentido de concorrerem com as empresas multinacionais.

Para serem competitivas e sobreviverem, importa mudarem, renovarem, consolidarem posições, tendo em consideração a sua natureza específica, a sua identidade; concentrarem a atividade no sentido da sua verticalização e especialização; aumentarem a dimensão, para obter economias de escala; internacionalizarem-se para, dessa forma, concorrerem a nível mundial; melhorarem os serviços, de forma a fidelizarem clientes; assegurarem os recursos financeiros para garantirem os permanentes desafios tecnológicos e a sua função social; profissionalizarem a gestão, a *corporate governance*; manterem uma visão estratégica e um planeamento de longo prazo; inovarem e recriarem o espírito empreendedor; revelarem responsabilidade social e ambiental; desenvolverem um processo sistemático de identificação e seleção de oportunidade de negócio; e flexibilizarem a implementação de novas opções de crescimento.

Todos estes princípios em que assenta a moderna teoria da gestão e estratégia empresariais foram postos em prática por Álvaro Pinho da Costa Leite ao longo da sua vida. Sendo um homem do tempo que lhe foi dado viver, manteve-se invulgarmente atento às profundas transformações económicas, sociais e políticas que afetaram Portugal entre 1960 e 2009, e à globalização económica que, na sequência do desmoronamento do bloco soviético (1989), da generalização do modelo liberal, do aparecimento das novas tecnologias de comunicação e da inquietude de natureza ecológica, mudou a face do mundo.

O que individualiza Álvaro Pinho da Costa Leite como empresário é a crença em si mesmo, a paixão pelo trabalho, o amor pelas pessoas, o sentido de família entendida como um clã intocável, sagrado. É a sua atitude de servir e não de ser servido, de simplicidade e de modéstia, nunca permitindo que a riqueza lhe alterasse a sua personalidade e o seu comportamento. É a convicção de que a essência da empresa é o empresário com uma formação mais assente no trabalho que na Universidade. É a sua postura de submissão dos interesses pessoais aos interesses do Grupo que constituiu e dirigiu. É a vontade de inscrever a sua marca nos acontecimentos do tempo da sua vida. É ter entendido que ser empresário não é uma profissão ou ocupação, mas sim uma atitude perante a vida, comprometida com a produção da riqueza, entendida como um benefício em favor dos seus trabalhadores, dos clientes e da sociedade em geral. É a sua atitude de motivação, de responsabilidade, perseverança e autoconfiança face aos desafios e oportunidades que lhe surgiram. É, afinal, o espírito de servir associado a um forte sentimento de missão, que lhe conferiu o reconhecimento, a confiança, o respeito e a amizade daqueles com quem privou.

O exemplo – como escreveu Makarenko – "não é a melhor forma de uma pessoa exercer uma influência construtiva e duradoura" sobre os outros que conosco trabalham. "É a única". Álvaro Pinho da Costa Leite, de forma exemplar, demonstrou esse princípio, fazendo, ensinando, treinando, influenciando e formando pelo trabalho e para o trabalho.

Ao saber de experiência feito, ao saber-fazer, Álvaro Pinho da Costa Leite aliou um grande sentido de responsabilidade, uma excepcional capacidade de análise, avaliação e previsão, um profundo conhecimento dos homens e um sentido humano das coisas, uma rara visão estratégica do mundo dos negócios, que soube plasmar numa liderança natural, assumida e consentida por todos quantos com ele trabalharam ou privaram, o que contribuiu determinadamente para a formação de novos e experientes empresários, como os seus filhos, que colaboraram ativamente na gestão empresarial do Grupo fundado pelo seu pai. De resto, o principal legado que um empresário pode deixar é constituído pelas pessoas que formou e preparou para continuarem a sua obra, os herdeiros, afinal, que permanecem quando aquele desaparece pela lei da vida.

Perguntei um dia a Álvaro Pinho da Costa Leite qual tinha sido o segredo que o levou a trilhar os caminhos do sucesso, a passar de um jovem e discreto empresário, como muitos outros do Norte de Portugal, a uma das figuras mais poderosas e marcantes do nosso tempo, ou seja, um empresário que, agindo, realizando, pondo em execução e sonhando, gerou riqueza e trabalho, contribuindo determinadamente para o desenvolvimento de Portugal? E ele respondeu, sem hesitar, com uma ligeira melancolia a pairar-lhe nos olhos, a deixar adivinhar a dureza do seu percurso empresarial: "muito trabalho, poupança, determinação e respeito pelos outros".

Certamente, uma vida dedicada ao trabalho, sem olhar a esforços, assente na competição garantida pelo esforço individual, no sacrifício, na austeridade e na disciplina que a poupança exige, uma poupança contínua traduzida na redução das despesas nas empresas e na sua vida privada, e uma gestão rigorosa do dinheiro expressa na

cuidadosa anotação dos gastos, seguindo as melhores tradições dos empresários do Norte de Portugal como os irmãos Borges ou os Cupertinoos de Miranda, um espírito de inconformismo e inovação que sempre o dominou, orientado no sentido da multiplicação das iniciativas, na modernização dos processos produtivos e equipamentos, e na conquista e alargamento de novos mercados e horizontes, enfim, um sentido de missão na obtenção de objetivos e metas traçadas e permanentemente atualizadas, um compromisso continuamente renovado pelos múltiplos desafios que se lhe colocaram, abrindo caminho para o futuro, entendendo o conjunto das atividades produtivas e criativas por si desenvolvidas como uma busca pessoal de realização e felicidade, uma conquista do sentido da vida, quiçá uma forma de servir aos homens e a Deus.

Mas subjacente ao empresário estava o homem simples – “eu sou do povo”, dizia Álvaro Pinho da Costa Leite em família –, bondoso, afável, que nunca se interessou por comendas, condecorações ou por notoriedade pública, que ajudava aqueles que lhe pediam apoio, gente que não mais o esqueceu e que ainda hoje o lembra com carinho e saudade.

Nunca despediu nenhum dos seus trabalhadores, que conhecia e tratava pelo nome, e sempre teve uma palavra amiga para com os seus colaboradores que passavam por momentos difíceis. O mais importante das empresas, dizia, são as pessoas.

E por isso mesmo, o *Senhor* Álvaro Pinho da Costa Leite é ainda hoje lembrado na sua terra natal e por todos aqueles que tiveram o privilégio de com ele conviver, acima de tudo, como um *Homem Bom*.





Cronologia

552428Y

552418

552427M

552427M

Handwritten green text on a paper label, including a logo and illegible characters.

Large rectangular paper label with green text and a logo, partially obscured by a crack. The text includes "ESTD 1987" and "ESTD 1987".

Green stamp or logo on the wood surface, featuring a circular emblem and the text "ESTD 1987".

Large, faint, mirrored stamp or logo on the wood surface, possibly reading "CITRUS".

Large, faint, mirrored stamp or logo on the wood surface, possibly reading "CITRUS".

Small paper label with green text and a logo, partially visible at the bottom right.

Cronologia

1932

A 17 de setembro, em Vale de Cambra, nasce Álvaro Pinho da Costa Leite, filho primogénito de Arlindo Soares de Pinho e de Maria Assunção da Costa Leite.

1933

É fundada a JOMAR, grande empresa no setor das madeiras, com sede no Porto, e que décadas mais tarde será adquirida pelo Grupo VICAIMA.

1934

Nasce Armando, irmão de Álvaro Pinho da Costa Leite.

1936

A 13 de junho, em Avanca, Estarreja, nasce Maria Augusta Rezende da Costa, futura mulher de Álvaro Pinho da Costa Leite, filha de Custódio da Costa Rodrigues e Rosa Pais de Rezende. Nasce Armindo, irmão de Álvaro Pinho da Costa Leite.

1938

É fundada a Lacticínia de Avanca, de que o seu futuro sogro era um dos principais sócios, empresa que virá a integrar o Grupo VICAIMA. Nasce Ilídio, irmão de Álvaro Pinho da Costa Leite.

1940

Surge a empresa de laticínios Lacto Lusa, a que estava ligada a mãe de Álvaro Pinho da Costa Leite.

1942

Arlindo Soares de Pinho, pai de Álvaro Pinho da Costa Leite, estabelece-se por conta própria.

1944

Álvaro Pinho da Costa Leite inicia os seus estudos na Escola Oliveira Martins, no Porto.

1947

Nasce António Jorge, irmão de Álvaro Pinho da Costa Leite.

1950

Álvaro Pinho da Costa Leite conclui com sucesso o curso comercial na Escola Oliveira Martins, no Porto.

Começa a trabalhar na firma de metalomecânica do seu pai, onde permanecerá durante 8 anos.

1956

Casamento de Álvaro Pinho da Costa Leite com Maria Augusta Rezende da Costa.

1957

Nasce a filha de Álvaro e Maria Augusta, Maria Gabriela.

1958

Nascimento do segundo filho de Álvaro e Maria Augusta, Humberto.

Álvaro Pinho da Costa Leite deixa de trabalhar na firma de seu pai.

1959

Álvaro Pinho da Costa Leite, então com 26 anos, funda a FLORESTAL que se dedicava ao comércio de contraplacados, aglomerados, assentos de cadeiras e lixas.

Construção de edifício próprio para serração de madeiras e armazém, com área de 420 m², implantado num terreno com 6 000 m².

1961

Nascimento do terceiro filho de Álvaro e Maria Augusta, Arlindo.

1963

A FLORESTAL passa a denominar-se *VICAIMA INDUSTRIAL*, de Álvaro Pinho da Costa Leite.

Inicia-se o fabrico de colas e a construção de uma fábrica de portas.

1964

A VICAIMA inicia o fabrico de portas.

1965

Ao requerer a instalação de uma máquina de desenrolar toros de madeira e fabrico de contra-

placados, Álvaro Pinho da Costa Leite suscita os protestos de várias empresas concorrentes. A JOMAR adquire terrenos em Perafita (Matosinhos), onde instala as principais linhas de produção.

1969

A 19 de setembro, a VICAIMA, até então firma em nome individual, transforma-se numa sociedade por quotas, continuando a operar no setor das madeiras.

A VICAIMA tornou-se detentora do alvará que lhe permite dar início ao fabrico de contraplacados. A Empresa inicia a importação de madeiras exóticas.

A 13 de outubro, Álvaro Pinho da Costa Leite, Ilídio Pinho e Francisco Duarte Taveira constituem a SITAPE, empresa metalúrgica atualmente instalada em Vale de Cambra.

1970

A VICAIMA adquire terrenos para a construção de uma nova serração.

A Empresa aumenta a capacidade de fabrico de portas.

1971

Começam a atracar com regularidade, no porto de Leixões, navios como o Lato, o Karina e o Cape Sear, com carga completa de madeiras exóticas, destinadas à VICAIMA.

A Empresa inicia a construção da nave para armazém de madeiras secas.

A SITAPE - *Sociedade Metalúrgica Taveira, Pinho & C.ª, Lda.* admite como sócio José Luís Pereira da Silva.

1972

A VICAIMA passa a liderar a importação de madeiras exóticas em toro vindas do Brasil.

Por escritura celebrada a 16 de dezembro, é constituída a sociedade *Pedral - Pedreiras do Crasto de Cambra, Lda.*, juntando-se a Álvaro Pinho da Costa Leite, como sócios, Ilídio Pinho, Fernando Resende Martins e José Pedro Resende Martins.

Neste ano, a VICAIMA importa 51 000 m³ de madeiras tropicais do Brasil e de Angola, vende 100 000 contos de produtos e emprega 300 pessoas, mantendo, além da sede, escritórios em Lisboa, Luanda e Cabinda, bem como uma delegação comercial em Belém do Pará.

Álvaro Pinho da Costa Leite assume funções de vereador da Câmara Municipal de Vale de Cambra.

1973

A VICAIMA instala uma nova linha de envernizamento e secagem de madeiras, e introduz no mercado português um novo conceito de produto, conjunto de porta e arco acabado, sob a marca Portaro.

Álvaro Pinho da Costa Leite adquire a empresa *Forte de Faria & Irmão*, em Angola, verificando-se um significativo aumento na importação direta de madeiras exóticas de Angola e Cabinda.

1974

A autorização para instalar uma fábrica de aglomerados de partículas de madeira, integrada no seu complexo industrial de Vale de Cambra, que havia sido pedida ao Governo um ano antes, é finalmente concedida à VICAIMA, logo após o 25 de Abril, que terminou com o sistema restritivo que visava a indústria portuguesa.

A Empresa constrói novos armazéns, cria a secção de manutenção e reparação de equipamentos e viaturas, e constrói um novo refeitório.

Álvaro Pinho da Costa Leite renuncia ao seu mandato de vereador da Câmara Municipal de Vale de Cambra.

1975

Entram em funcionamento as fábricas de folha de madeira e de folheamento de aglomerado, procedendo-se à montagem e arranque de uma nova caldeira para aquecimento de termofluído, com sistema automático de queima de resíduos de madeiras provenientes do processo produtivo, a primeira do seu tipo em Portugal.

Extinção da Forte de Faria & Irmão, na sequência do processo de independência de Angola.

Álvaro Pinho da Costa Leite funda a TROPICAL, empresa importadora de madeiras, constituída em 10 de maio.

1976

A Empresa inaugura um pavilhão gimnodesportivo e um centro de assistência médica. São constituídas, em 25 de março, duas empresas de distribuição, a *MOVELCAIMA - Fábrica de Móveis, Lda.*, com sede em Vale de Cambra, e a *MOVELPORTO - Distribuidora de Móveis, Lda.*, com sede em S. Mamede de Infesta.

1977

Em abril, é constituída entre Álvaro Pinho da Costa Leite e sua mulher a sociedade *MADEIPORTO - Madeiras e Derivados, Lda.*, com sede em Vila do Conde. A empresa funciona então como depósito de madeiras, mas irá exercer a atividade de serração e comércio de madeiras.

O Grupo abre-se aos mercados externos, mais concretamente à Bélgica, para onde começa a exportar portas.

1978

A VICAIMA solicita nova autorização para instalar um estabelecimento industrial de serração mecânica de madeiras, carpintaria mecânica e fabricação de folheados, contraplacados e colas.

O Grupo VICAIMA emprega então 404 pessoas, das quais 308 homens e 96 mulheres.

A 12 de novembro, é constituída a *MADEITEJO – Madeiras e Derivados, Lda.*, com sede em Camarate, para comercializar os produtos VICAIMA.

1979

Em dezembro, Álvaro Pinho da Costa Leite é eleito presidente da Câmara Municipal de Vale de Cambra, sendo ainda representante das autarquias do distrito de Aveiro no Conselho Nacional do Plano.

1980

Por força da cessão das únicas quotas não percententes aos sócios fundadores, Álvaro Pinho da Costa Leite e sua mulher, regista-se a entrada para as sociedades do Grupo VICAIMA dos seus filhos, Maria Gabriela da Costa Leite, Humberto da Costa Leite e Arlindo da Costa Leite.

1981

A autorização para iniciar novas atividades que havia sido apresentada pela VICAIMA em 1978 é finalmente concedida.

A MADEIAPORTO inicia a sua atividade de serração e comercialização de madeiras exóticas.

A VICAIMA adquire a maioria do capital social da SITAPE, o que garante ao Grupo uma maior autonomia quanto ao desenvolvimento e fornecimento de equipamento para trabalhar madeira.

Álvaro Pinho da Costa Leite renuncia à presidência da Câmara Municipal de Vale de Cambra.

1983

O Grupo VICAIMA adquire a *LACLÉ - Lacticínios Leites, Lda.*, empresa até 1983 denominada *A Lacticínia de Avanca*, a qual fabrica e comercializa uma vasta gama de produtos derivados do leite. Inicia-se o fabrico de portas de estilo e a instalação da fábrica de gavetas.

1984

A *MOVELCAIMA - Fábrica de Móveis, Lda.* altera a designação para *MOVELCAIMA - Centro Comercial de Materiais, Lda.*, e alarga as suas instalações, passando a dispor de um armazém com uma área coberta disponível de 7 000 m².

Em junho, a sociedade *Álvaro Pinho da Costa Leite, Lda.* passa a denominar-se *VICAIMA - Indústria de Madeiras e Derivados, Lda.*

A VICAIMA comemora o seu vigésimo quinto aniversário, assinalando a data com várias iniciativas, como a edição de um livro comemorativo e a criação da medalha dos 25 anos.

1986

O Grupo VICAIMA, aproveitando a favorável conjuntura económica que Portugal atravessa, inicia um processo contínuo de crescimento, através do seu reforço e expansão no setor das madeiras, do aprofundamento do processo de internacionalização e da aquisição de empresas de outros setores económicos, incluindo o setor financeiro.

A VICAIMA começa a produzir componentes para a indústria de mobiliário.

Em julho, é constituída a *PREDICAIMA – Comércio Imobiliário, Lda.*, destinada à compra de prédios para revenda.

1987

O Grupo VICAIMA adquire a totalidade do capital social da PEDRAL, a qual, na sequência de um forte investimento, passa a laborar com duas linhas de produção.

É constituída a *SAF - Sociedade Agro-Florestal, Lda.*, que funciona como unidade de exploração agrícola e florestal.

1988

A VICAIMA abre filial comercial com a designação MADEIRIA, em Marrazes, perto de Leiria, cujas instalações abrangem 3 000 m².

Em 25 de março, é constituída a holding VIC SGPS S.A., que passa a abarcar participações em todas as empresas então constituídas, no âmbito do processo de reorganização e expansão do Grupo.

O Grupo VICAIMA assume o controlo absoluto da JOMAR, numa operação que envolveu mais de 10 milhões de contos e que foi considerada o maior take over até então realizado em Portugal. A operação incluiu as empresas comerciais MARQUES PINTO com armazéns em Leiria, Sacavém, Alverca e Albufeira.

Em 6 de setembro, constitui-se a VICAIMA (UK) Limited, filial do Grupo no Reino Unido.

O Grupo VICAIMA promove a constituição da *FININDÚSTRIA – Sociedade de Investimentos e de Financiamento Industrial, S.A.*, com sede no Porto. Na mesma data é constituída a *RINOVA - Sociedade de Capital de Risco, S.A.*

1990

Em dezembro, entra em funcionamento a sucursal VICAIMA ESPAÑA, de forma a consolidar a posição do Grupo naquele mercado, onde já tinha atingido um volume significativo de negócios.

1991

Em agosto, Álvaro Pinho da Costa Leite constitui, fora do Grupo VICAIMA, a *SOGICAIMA – Gestão Imobiliária, S.A.*, destinada à aquisição de terrenos e edifícios para revenda, construção imobiliária e administração de imóveis próprios e alheios.

O Grupo VICAIMA procede à fusão das empresas comerciais portuguesas, dando origem à *VICAIMA - Centro Comercial de Materiais, S.A.*, para comercializar madeiras e outros materiais de construção, ferragens, tintas e vernizes, material elétrico e decorativo, mobiliário e utilidades domésticas.

1992

A VICAIMA transforma-se em sociedade anónima, adotando a designação social de *VICAIMA - Indústria de Madeiras e Derivados, S.A.*

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

TALATOVA 3^a FIVE

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY

www.vicaima.com

vicaima
UNEXPECTED HARMONY



Em outubro, a JOMAR aumenta o seu capital social para 9 500 000 contos (cerca de 47 385 000 €). A VICAIMA constitui, em Espanha, a *VICAIMA Española, S.L.*, a qual absorve a atividade da sucursal constituída em 1990.

A PEDRAL é transformada em sociedade anónima, assistindo-se a um forte crescimento da sua capacidade de produção e da qualidade dos seus produtos. Em junho, é constituída a *FINICRÉDITO - Instituição Financeira de Crédito, S.A.*, com sede no Porto.

Em julho, são constituídas a *SOGIBRAGA - Gestão Imobiliária, Lda.* e a *SOGIPORTO - Gestão Imobiliária, S.A.*, ambas com o mesmo objeto, a aquisição de terrenos e edifícios para revenda, construção imobiliária para venda e arrendamento, e administração de imóveis próprios e alheios.

Também em julho, é constituída a *EMPICAIMA - Construções, S.A.*, empresa dedicada à construção civil, sediada em Vale de Cambra.

Em dezembro, é constituída a *ENERCAIMA - Gestão Energética, Lda.*

1993

Após relevantes investimentos efetuados na engenharia do processo de fabrico, a VICAIMA obtém a certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001, pela APCER.

É constituído, no Porto, o FINIBANCO, resultante da transformação da *FININDÚSTRIA - Sociedade de Investimentos*.

Álvaro Pinho da Costa Leite passa a integrar a Direção da AEP - Associação Empresarial de Portugal e o Conselho Fiscal da EXPONOR.

Em julho, é constituída a *SOGILEÇA - Gestão Imobiliária, Lda.*, que tem por objeto a aquisição de terrenos e edifícios para revenda, construção imobiliária com destino a venda e arrendamento e administração de imóveis próprios e alheios.

1994

É criado o *FINIBANCO - Macau*, em parceria com um acionista chinês.

1995

Entram em funcionamento as novas instalações de Palmela da *VICAIMA Centro Comercial de Materiais S.A.*, com 4 500 m², com o objetivo de uma maior aproximação ao cliente.

É iniciado um processo de reorganização da JOMAR, que cria duas unidades autónomas de negócio, a UNIF, especializada em painéis de contraplacado e folheado de madeira e a UNIP, especializada em painéis de aglomerado de madeira. A MADEIPORTO dá início à produção de painéis de lamelas de criptoméria que depois seguem para a JOMAR para serem revestidos, em obediência ao pensamento estratégico de Álvaro Pinho da Costa Leite, de especialização e segmentação de cada unidade de produção.

Álvaro Pinho da Costa Leite assume a vice-presidência da Direção do Europarque.

1996

Tem início o projeto de reestruturação da fábrica de aros da VICAIMA, com a instalação de novas linhas que elevam a produção para 1 000 unidades por dia.

É introduzido o Ecoserviço JOMAR, um sistema próprio de recolha e aproveitamento de desperdícios de madeira, que obriga à adaptação tecnológica da linha de produção de aparas para os aglomerados, de forma a poderem ser tratados todos os tipos de resíduos de madeira.

A *VICAIMA Limited* incorpora o centro logístico de Swindon.

1997

Arranca o projeto de reestruturação da fábrica de portas, com a introdução de alterações profundas no seu layout e a montagem de uma nova linha de fabrico de portas, que garantiu o aumento da capacidade produtiva para 6 000 unidades por dia.

É criada a *VICAIMA Türenwerk Handels GmbH*, na Alemanha.

Em Espanha, a atividade comercial é dividida em duas empresas, a *JOMAR - Tableros y Derivados* e a *VICAIMA Puertas y Derivados S.L.*

É criada a *FINIVALOR - Sociedade Gestora de Fundos Mobiliários, S.A.*, com sede em Lisboa.

1998

Entrada em produção da nova linha de fabrico de portas, passando assim a capacidade para 6 000 portas por dia.

A VICAIMA lança o projeto pioneiro *CRM - Customer Relationship Management*, um processo de gestão de base tecnológica que tem como finalidade atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real.

A MADEIPORTO instala três novos secadores, permitindo o aumento significativo da capacidade de secagem da empresa, e introduz um novo sistema de codificação dos produtos comprados e comercializados, através da utilização de códigos de barras.

A atividade da *VICAIMA Comercial* é dividida em duas áreas de negócios: a DECOR que comercializa portas, aros e outros produtos de decoração, e a MAT, que comercializa materiais para transformação – madeiras e placas.

A PEDRAL vê reforçada a sua capacidade produtiva, com a incorporação de uma terceira linha de produção.

Em julho é constituída a *FINISEGUR - Sociedade Mediadora de Seguros, S.A.*, com sede no Porto.

1999

A VICAIMA recebe, pela segunda vez consecutiva, o prémio de excelência da revista *Exame*.

O Grupo VICAIMA implementa um novo sistema de informação (ERP SAP R/3), complementado com um pioneiro sistema de planeamento da produção, o APO.



É criada a figura do “Agente Recomendado VICAIMA”.

A JOMAR lança uma nova linha de aglomerado e contraplacado, com um investimento de 6 500 000 contos (perto de 32 500 000 euros).

A MADEIPORTO amplia o parque de madeiras em termos de área coberta e descoberta, e aumenta a capacidade de secagem para 2 000 m³ e a capacidade de serragem para 500 m³.

2000

Álvaro Pinho da Costa Leite assume a presidência da Assembleia Geral da EXPONOR.

Álvaro Pinho da Costa Leite recebe o grau de comendador da Ordem de Mérito Agrícola, Comercial e Industrial (Classe de Mérito Industrial), da Chancelaria das Ordens Honoríficas Portuguesas.

2001

No âmbito da diversificação do Grupo FINIBANCO, é realizada uma cisão de atividades, passando a existir o FINIBANCO HOLDING SGPS, S.A. e o FINIBANCO, S.A.

A VICAIMA aposta na inovação e no desenvolvimento de produtos e processos de fabrico que resultou no lançamento de uma nova linha de portas, *Exclusive*, onde *design* e versatilidade são características diferenciadoras.

A VICAIMA lança um novo revestimento extra-resistente, de forma a garantir a uniformidade de cores planas e texturas da madeira.

A VICAIMA alarga a certificação dos produtos *Performance* aos mercados espanhol e russo. A marca VICAIMA dá um novo passo de posicionamento no mercado, passando a afirmar-se “VICAIMA - Portas Inspiradas na Vida”.

A VICAIMA desenvolve e certifica um produto que conjuga em simultâneo características de corta-fogo, anti-intrusão e anti-arrombamento, designado por SBD (*Secured by Design*).

2003

A VICAIMA - *Centro Comercial de Materiais, S.A.*, altera a sua designação social para *GLOBALDIS - Distribuição Global de Materiais, S.A.*, no âmbito da consolidação da estratégia da Empresa, como especialista na distribuição e comercialização de produtos de madeira e derivados, uniformizando também todos os seus *showrooms*.

2005

A VICAIMA obtém a certificação ambiental ISO 14001 pela APCER.

Para otimizar o seu processo de fabrico, a VICAIMA instala uma unidade de produção de produtos especiais.

Em julho, o equipamento, a marca e a atividade industrial da JOMAR são vendidos à empresa espanhola FINSA. O património imobiliário mantém-se na posse da Empresa PREDICAIMA.

A VICAIMA obtém ainda a certificação FSC (*Forest Stewardship Council*), tornando-se a primeira empresa portuguesa do setor a alcançar este reconhecimento, que visa promover a gestão sustentável de toda a cadeia florestal, acompanhando todas as fases de transformação.

2006

A VICAIMA instala uma nova linha automática de produção e procede à reestruturação da engenharia do processo, permitindo um aumento da capacidade produtiva para 7 500 portas por dia.

A VICAIMA desenvolve uma visão de vanguarda, ao transformar portas em obras de arte, passando a adotar o slogan "VICAIMA - Unexpected Harmony".

Através da sua filial *VICAIMA (UK) Limited*, o Grupo instala-se na República da Irlanda com um centro logístico próprio.

Em abril, na sequência da venda da Jomar, o Grupo passa a ter duas áreas, a VICAIMA MADEIRAS (SGPS), S.A., agrupando toda a parte comercial e industrial; e a APCL Financeira - SGPS, Lda., no âmbito da qual se integra o Grupo FINIBANCO.

A VICAIMA lança um projeto pioneiro que visa a adaptação da tecnologia RFID (informação por radiofrequência) ao processo produtivo, de forma a melhorar o controlo da produção e desencadear mecanismos mais fiáveis na cadeia logística, respondendo mais eficientemente aos clientes.

A entrada em funcionamento de um novo posto primário de britagem na PEDRAL vem permitir a produção de granulometrias variadas, mais adaptadas às necessidades do mercado em cada momento.

Álvaro Pinho da Costa Leite recebe o grau de Grã-Cruz da Ordem de Mérito Agrícola, Comercial e

Industrial (Classe de Mérito Industrial), da chancelaria das Ordens Honoríficas Portuguesas, e a Medalha de Honra da AEP - Associação Empresarial de Portugal.

Em setembro, é constituído o *Finibanco Angola*, com sede em Luanda, nele participando o *Finibanco - Holding, SGPS, S.A.*, em 60%.

Em janeiro, é constituída a *Finibanco Vida*, com sede no Porto, tendo por objeto o seguro direto e o resseguro do ramo vida.

Para promover a nova imagem *Unexpected Harmony*, a VICAIMA desenvolve várias ações de comunicação, como o relançamento do *site* na Internet; uma nova sala de exposição nas instalações da fábrica, em Vale de Cambra; novos *showrooms* em todos os armazéns; e divulgação da nova imagem em *outdoors* e em meios de transporte.

2008

A rede de agências do FINIBANCO atinge os 175 balcões.

A *MADEIPORTO - Madeiras e Derivados, S.A.* funde-se com a GLOBALDIS.

2009

Álvaro Pinho da Costa Leite recebe a medalha de Ouro do Município de Vale de Cambra, entidade que, no ano seguinte, irá atribuir à praça central de Vale de Cambra a designação de Praça Comendador Álvaro Pinho da Costa Leite.

A 4 de novembro, falece Álvaro Pinho da Costa Leite, com 77 anos.





Fontes e Bibliografia



Fontes e Bibliografia

Fontes

Arquivo da VICAIMA

Relatórios das empresas do Grupo, correspondência, documentos internos, recortes de jornais e revistas, fotografias, etc.

Arquivo da família Costa Leite

Álbuns de fotografias e documentos.

Fontes impressas

40 Anos VICAIMA – 1959-1999, Vale de Cambra, 1999.

Memória descritiva e justificativa apresentada pela firma Álvaro Pinho da Costa Leite, Lda., anexa ao requerimento dirigido nesta data a Sua Excelência o Secretário de Estado da Indústria, solicitando autorização para instalar uma fábrica de aglomerados de partículas de madeira integrada no seu complexo industrial de Vale de Cambra, de 30 de março de 1973.

Memória descritiva, 18 de julho de 1978.

VIC – Grupo VICAIMA, Vale de Cambra, s/d.

VIC VICAIMA – 1959-1984, Porto, Litografia Nacional, 1984.

Voz de Cambra, vários anos.

Fontes orais

Entrevistas com a mulher e filhos de Álvaro Pinho da Costa Leite, com amigos e colaboradores do empresário, nomeadamente o Dr. José Fernando Silva.

Fontes audiovisuais

Álvaro da Costa Leite. Um Homem de Bem, Grupo VICAIMA, 2016.

Vídeo Homenagem – Sr. Álvaro Pinho da Costa Leite – Almoço de Natal 2009, Finibanco.

Bibliografia

AMADO MENDES, José M.; BRAGA DA CRUZ, Manuel; FERREIRA RODRIGUES, Manuel – *Os Pinho de Vale de Cambra. Um caso de sucesso empresarial* (policopiado), Vale de Cambra, 1999.

BRITO, José Maria Brandão de – *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O condicionamento industrial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1989.

CARDOSO, José Luís; *et al.* – *Empresários e gestores da indústria em Portugal*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1980.

DRUCKER, Peter F. – *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, reimpressão, Oxford, Butterworth/Heinemann, 1994.

FERREIRA, António Martins – *Vale de Cambra. As suas belezas naturais e o seu engrandecimento*, Porto, 1942.

MAKLER, Harry Mark – *A «elite» industrial portuguesa*, Lisboa, Instituto Gulbenkian, 1969.

MENDONÇA, José Manuel – *Ilídio Pinho, uma vida: o empresário e a utilidade pública*, Lisboa, Actual e Fundação Ilídio Pinho, 2015.

NICOLAU, Fernando Costa; SÁ, Jorge de – “Tipologia socio-económica dos municípios continentais pela análise das correspondências”, *Análise Social*, XV, 1979.

PINTADO, Miguel Rodrigues; MENDONÇA, Álvaro – *Os novos grupos económicos*, Lisboa, Texto Editora, 1989.

REIS, José – *Os espaços da indústria. A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*, Porto, Afrontamento, 1992.

SILVA, F. Ribeiro da – “O Foral de Cambra (1514) no conjunto dos forais manuelinos”, *Revista da Faculdade de Letras. História*, II série, vol. VI, Porto, FLUP, 1989.

SOUSA, Fernando de – *Dois empresários do Norte. Os Irmãos Borges*, Porto, Banco de Fomento e Exterior/Banco Borges & Irmão, 1995.

Título

Álvaro Pinho da Costa Leite

Autoria

Fernando de Sousa

Design Gráfico

João Machado

Edição

CEPESE — Centro de Estudos da População,
Economia e Sociedade
Rua do Campo Alegre, n.º 1021 (Ed. CEPESE)
4169-004 Porto
Tel. 226073770 URL: www.cepese.pt

**Pré-impressão, Impressão
e Acabamentos**

Orgal Impressores

Tiragem

2500 exemplares

Depósito Legal**ISBN**

978-989-8434-37-1

Agradecimentos

Revista *Exame*
Câmara Municipal de Vale de Cambra
Arquivo Municipal de Vale de Cambra

Porto, setembro de 2017

