

## INFRICO<sup>1</sup>

*"Nestes momentos, devemos trazer para a mesa o máximo da nossa organização e dos nossos recursos. Já vivemos várias situações de mercado como a atual e tem sido o trabalho, o esforço e a capacidade de gestão de toda a nossa equipa de colaboradores que nos tem permitido posicionarmo-nos como atuais líderes de mercado. Agora é o momento de nos prepararmos, o importante é estabelecer prioridades a fim de emergir mais reforçados num horizonte temporal de cinco anos".*

Este foi o encerramento da reunião do Conselho de Administração dos três sócios da Infrico S.L. após a aprovação das contas anuais do ano de 2009 (ver Anexo 1).

### HISTÓRIA

As origens do projeto empresarial Infrico encontram-se na cooperativa de primeiro grau Tecnicontrol. Esta foi criada em meados do século passado como escola de oficina na cidade de Cabra, na província de Córdoba, por um professor de formação profissional que queria acrescentar valor aos conhecimentos dos ofícios de soldador, electricista, técnico de eletrónica, técnico de eletricidade e designer de mobiliário. Ao longo dos anos, nos anos 70, a cooperativa, já especializada no fabrico de aparelhos frigoríficos, tornou-se numa referência no negócio da refrigeração comercial em Espanha.

O trabalho na cooperativa proporcionou um salário digno e uma posição profissional estável. Contudo, foi o impulso e o desejo de se desenvolverem profissional e pessoalmente de forma independente, ou seja, de serem "os seus próprios patrões", que juntou quatro dos trabalhadores para começarem por conta própria em 1985. As funções que desempenhavam do ponto de vista técnico permitiram-lhes começar a trabalhar desde o início sem estarem dependentes de terceiros. A experiência profissional de cada um deles era a seguinte:

---

<sup>1</sup> Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelos professores Juan Pérez Gálvez y Macarena Selva Morá San Telmo Business School, para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © dezembro 2022, San Telmo Business School. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

- Agustín Rivas era diretor técnico. Desenvolvia as tarefas de fábrica e de desenho.
- Rafael Rivas era responsável pela secção de refrigeração de uma das linhas de negócio.
- Juan Torres era responsável pelo fabrico de baterias e condensadores.
- José Torres era responsável pela montagem em diferentes secções da fábrica.

## OS INÍCIOS

O início foi realmente duro: com as economias da família, a confiança de um conhecido fabricante de máquinas, muito entusiasmo e uma enorme vontade de trabalhar, no final de 1985 conseguiram alugar um armazém de 250 metros e comprar três máquinas em segunda mão, que pagariam em prestações durante os primeiros sete anos de atividade.

A complementaridade das suas respetivas profissões permitiu-lhes formar uma equipa multidisciplinar nas diferentes facetas do negócio e nas diferentes fases do processo de produção.

Em 1986, criaram a Infrico como empresa fabricante, em que cada sócio era responsável pela área que melhor conhecia. Agustín Rivas assumiu o papel de gerente, desenho e gestão técnica, que incluía o gabinete técnico, a administração e o departamento comercial. O seu irmão Rafael assumiu todas as tarefas de montagem a frio, embalagem do produto e prontidão do produto para o mercado. Juan estava encarregue do corte da chapa e o seu irmão José do acabamento do mobiliário, que incluía a soldadura, a montagem e o isolamento. José também coordenava parte do trabalho comercial com Agustín.

Os anos seguintes foram anos de expansão para a Infrico graças à experiência dos seus sócios, ao conhecimento do setor e ao contacto permanente com os clientes e o mercado. Isto resultou na especialização no desenho e fabrico de equipamentos de refrigeração comercial.

*"Éramos fabricantes, mas não podíamos esquecer o lado comercial. Uma semana por mês, José ou Agustín apresentavam novos projetos aos distribuidores em toda a Espanha. Também viajavam pelo país e recolhiam quaisquer ideias que pudessem parecer interessantes a fim de incorporar desenho e melhorias no processo de fabrico".*

A melhoria da atividade de fabrico foi aprovada quando tomaram consciência da necessidade de marcar e inovar e completar a gama de produtos, promovendo isto através de feiras comerciais.

A resposta do mercado significava que o crescimento era contínuo e, com ele, a necessidade de incorporar pessoas no negócio numa base permanente. Este foi um

grande desafio para os sócios: o trabalho físico na fábrica teve de ser reduzido a fim de gerir as novas incorporações.

Um critério primava ao longo de todo este processo: respeitar a estrutura organizacional funcional que havia sido posta em prática desde o início. Mantendo três premissas básicas:

1. Cada sócio deveria continuar a trabalhar na sua área funcional atribuída.
2. Cada sócio teria total liberdade de implementação dentro da sua parcela.
3. Cada sócio tinha a obrigação e a responsabilidade de formar todos os seus colaboradores.

O organigrama da Infrico em 1990 é apresentado no Anexo 2.

Para além desta estrutura organizacional, havia também a não menos importante tarefa de gerir as contas. Esta tarefa coube ao pai dos irmãos Rivas, um contabilista conservador e experiente. Realizavam-se, duas vezes por mês, reuniões de coordenação e apresentação de demonstrações financeiras. Foram seguidos vários critérios a fim de responder ao crescimento significativo da empresa:

1. Para fazer os investimentos, o método de pagamento devia estar ligado ao método de cobrança.
2. Desenhar sempre o cenário mais conservador possível.

## **ANOS 90: SALTO QUALITATIVO E QUANTITATIVO**

O forte crescimento das vendas, motivado pela inovação contínua dos produtos, significou que o volume de negócios no início da década era de cerca de seis milhões de euros (mil milhões de pesetas). O Anexo 3 mostra o catálogo de produtos desde a sua origem até 2010. O Anexo 4 apresenta o volume de negócios da empresa por linhas de produtos.

O crescimento do volume de negócios levou a uma nova mudança na organização da empresa:

- José Torres mudou-se para um armazém diferente, em que tinha lugar o fabrico de mobiliário neutro e armários de exposição básica. Era o responsável pelas funções de compra e fabrico.
- Juan Torres, que ocupava um outro novo armazém, era o responsável pela produção de armários e mesas, com todas as atividades que esta produção exigia: compra, fabrico, etc.
- Rafael Rivas, num terceiro armazém, era o responsável pelas vitrinas.
- Finalmente, Agustín Rivas assumiu a gestão global da empresa, encarregando-se diretamente da área comercial, que centralizava o desenho de toda a carteira de produtos, e do departamento administrativo e financeiro.