

LA NOSTRA STORIA

65 anni



OLI

LA NOSTRA STORIA

65 anni



SCHEDA TECNICA

Titolo: La nostra Storia

Autrice: Ana Aires Duro

1.ª edizione: gennaio 2019

Revisione: AD communication

Traduzione: Jorge Olivieri

Design e copertina: AD communication

Stampa: Multitema

Deposito Legale: 460553/19

Tiratura: 500 esemplari

–

Proprietà:

OLI-Sistemas Sanitários, S.A.

Travessa do Milão, Esgueira

3800-314 Aveiro, Portogallo

T. +351 234 300 200

F. +351 234 300 212

E. oli@oli-world.com

W. www.oli-world.com



65

ANNI

1954-2019

*A tutti coloro che hanno scritto
e scrivono la nostra storia*

Ringraziamenti

“La nostra storia” è il libro dedicato a tutti coloro che hanno contribuito alla storia di OLI nel corso degli ultimi 65 anni: dai collaboratori, che hanno sempre superato le sfide; ai clienti che hanno saputo cogliere l'innovazione che è nel DNA dell'azienda; ai fornitori che hanno sempre avuto fiducia; ai partner che hanno condiviso le competenze.

Uno speciale ringraziamento alla famiglia Oliveira e a tutti i collaboratori che nel passato e nel presente, con entusiasmo, hanno condiviso le informazioni, le storie e le fotografie, rendendo possibile la realizzazione di questo libro.

A tutti, il nostro grazie.

Indice

Presentazione	16
OLI: dal passato al futuro	
Capitolo I – Un sogno tra fratelli	21
OLI è stata la nostra avventura	22
1.1 La nascita di OLI	24
1.2 Il prete italiano che cambiò la visione	40
1.3 Lo stimolo dell'attività	48
1.4 L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro	52
1.5 L'azienda, una grande famiglia	56
1.6 La sede a Esgueira	58
Capitolo II - Industria: missione assegnata, missione compiuta	59
Competere con l'eccellenza	64
2.1 La scommessa nell'industria dopo il 25 aprile	66
2.2 L'inizio della produzione di cassette di risciacquo	72
2.3 L'uscita dei soci fondatori	76
2.4 I legami di António Rodrigues Oliveira	78
2.5 La creazione della società anonima	84
2.6 Il nuovo azionista	88
Capitolo III – L'azienda dell'innovazione	93
Insieme costruiamo la cultura OLI	94
3.1 L'invenzione del doppio scarico	96
3.2 L'investimento nella competitività industriale	104
3.3 Le certificazioni e le partnership con le università	108
3.4 La transizione verso il nuovo millennio	112
3.5 La conquista del mercato scandinavo	116
3.6 La filosofia Kaizen e la cultura d'eccellenza	118

Capitolo IV – L’espansione internazionale	125
La sfida del futuro	126
4.1 Il mondo è cambiato nel 2007	128
4.2 Il contributo dell’Angola	132
4.3 L’innovazione in tempi di crisi	134
4.4 Alla conquista del mondo	138
Capitolo V – OLI: la creazione di un marchio	143
Crescita e unione	144
5.1 Una nuova forma di comunicare	146
5.2 La perfetta simbiosi tra tecnologia e design	152
5.3 La creazione di valore	156
5.4 65 anni d’ispirazione	160
Conclusione	162
OLI, 65 anni trascorsi a promuovere il valore di innovare	
Sessantacinque anni di evoluzione	169
Principali tappe storiche	170
Evoluzione del marchio	172
OLI in cifre	174
Evoluzione del complesso industriale	176
Premi	178
Certificazioni	179
Bibliografia	180





“Meritano la lode gli uomini che in se stessi hanno trovato lo stimolo e si sono fatti da soli.”

SÉNECA

OLI: dal passato al futuro

António Oliveira

PRESIDENTE

Partendo dalle origini dei fondatori António e Saul, fino ad arrivare ai giorni nostri, sono riproposti in questo libro, i momenti che riteniamo essere i più importanti riguardo le sensibilità e le caratteristiche umane delle persone che sono state alla base della genesi di OLI e di quelle che l'hanno accompagnata. Sono certo che questo libro servirà da testimone e riferimento alla prossima generazione e a quelle che verranno. Questo volume, in qualche modo, rivela che la storia di OLI e della famiglia Oliveira coincidono. Naturalmente, qualche volta, al lettore verrà il dubbio se il libro narra la storia di OLI o quella della famiglia Oliveira. Direi che le narra entrambe, poiché nella maggior parte del tempo, e del libro, esse si sovrappongono e corrispondono.

OLI è nata 65 anni fa dal sogno, dalla tenacia e dalla voglia di farcela di due fratelli, semplici e umili: mio padre e mio zio. I due soci fondatori, che all'epoca si arrangiavano, si spostavano in bicicletta e i prodotti che vendevano erano, soprattutto, di sostegno ad una vita e ad un'agricoltura di sussistenza. Il Portogallo era un paese povero!

Mi ricordo che da piccolo andavo in azienda, con mio padre, in macchina (un Volkswagen Beetle con il vetro posteriore ovale) mentre mio fratello si ricorda che andava, ancora prima di me, sul manubrio della bicicletta.

È stato in azienda dove imparai a leggere e a scrivere, prima ancora di andare a scuola, grazie a "Lena" che mi insegnò tutto e che ebbe con me una pazienza e una dedizione insuperabile ed inspiegabile. Temo di

non essere stato in grado di contraccambiare con una vera e completa (più che meritata) reciprocità.

È stato in azienda dove imparai presto, cosa significa il lavoro, la serietà, il rispetto della parola data e il significato del compromesso, oltre ad aver compreso che ci sono sì tempi difficili, dove è necessario sapere prendere decisioni, ma ci sono anche momenti felici.

Questi ricordi sono comuni con quelli di mio fratello che, con me, ha percorso quest'avventura umana, imprenditoriale e professionale. Quante volte, durante le vacanze estive, ci siamo lamentati del nostro "destino" di dover andare a lavorare mentre alcuni dei nostri amici andavano al mare. Quante volte, più tardi, ho ringraziato per come è stato ben investito quel tempo che ci ha permesso una visione della vita, degli affari e della gestione d'impresa così utile negli anni in cui, da soli, abbiamo dovuto saper condurre la barca in porto sicuro.

Lungo il percorso dei fondatori e della società, molti cambiamenti sociali, economici e politici si sono succeduti nel mondo e nel Portogallo.

Negli anni OLI ha sempre saputo adattarsi, ai tempi moderni (è stata una delle prime società a impiegare un pc nella fatturazione e nella contabilità), cavalcando l'ammodernamento del mercato, dei prodotti e dei processi.

La seconda generazione ha implementato l'industria attraverso fattori di adattamento e di crescita, nonché la partnership con i soci italiani.



La terza generazione, già attiva e ben sintonizzata con i soci italiani, ha portato una nuova dimensione dell'internazionalizzazione e nuovi e mirati processi di gestione della produzione.

I primi 25 anni sono stati caratterizzati, innanzitutto, da un difficile insediamento e, poi, da una forte e continua crescita e affermazione sul mercato, dove la prima generazione (i fondatori) ha investito le proprie energie, conoscenze e capacità di lavoro e gestione.

I 25 anni successivi sono stati di trasformazione, segnati dall'arrivo della seconda generazione, l'inizio della produzione, il cambio dell'amministrazione, l'ingresso dei soci italiani, la crescita della fabbrica e l'inizio delle partnership con importanti gruppi sanitari europei e, infine, il cambiamento che il millennio ha apportato al paradigma degli affari.

Poco dopo aver raggiunto i 50 anni di vita per OLI, nel 2008, arriva la crisi e, con essa, la necessità di nuovi adattamenti e riadattamenti delle strategie, ma è arrivata anche la terza generazione e, con essa, un'altra ventata di rinnovata energia.

Il mondo è cambiato, e molto, nel corso di questi 65 anni, così come OLI, e sono cambiate anche le persone al comando.

A livello economico, devo dire che alla fine di tutti questi anni, siamo riusciti a conquistare una discreta rilevanza territoriale e settoriale (a questo punto, oso dire, in una dimensione oltrefrontiera, giacché annoveriamo i più

importanti gruppi ceramici sanitari mondiali come clienti e/o partner, in diverse realtà geografiche).

A livello sociale, c'è da riconoscere l'importanza del lavoro che abbiamo creato nella regione, l'interazione, a vari livelli, con l'Università di Aveiro e il sostegno a svariate collettività, sportive e non solo, dando continuità ai principi ereditati dai fondatori, quella che oggi chiamiamo responsabilità sociale, associata al riconoscimento di importante attore nella centralità locale.

OLI siamo noi e noi siamo OLI, anche se abbiamo allargato la famiglia ai nostri soci (sono una famiglia, come noi, e ci consideriamo, genuinamente una grande famiglia).

OLI è la materializzazione dei valori umani, del rispetto verso le persone, della valorizzazione del lavoro e dei valori della famiglia.

Questi 65 anni sono stati anni di piacere e felicità, dove la famiglia, i collaboratori, gli amici, i clienti e i fornitori mi hanno fatto sentire realizzato e orgoglioso del percorso iniziato con i nostri genitori e mio zio. Noi abbiamo continuato quella strada che essi hanno così profondamente tracciato.

Ora, ancora una volta, fianco a fianco, è giunto il momento di passare il testimone.

I nostri figli, compagni e amici, continueranno questa strada, sempre più difficile visti i tempi, ma sicuramente meglio preparati, sapendo che possono contare

sull'importante sostegno dei nostri soci italiani, con cui abbiamo percorso insieme gli ultimi 25 anni e ai quali esprimo, con affetto, il ringraziamento per il sostegno, per la condivisione del sapere, dei rischi e dei risultati. In fin dei conti, celebriamo i tanti successi raggiunti!

Qui, spendo alcune brevi parole di ringraziamento: a nostro padre e a nostro zio; a tutti coloro che ci hanno aiutato a percorrere questa strada; a tutti coloro che, oggi, ci accompagnano; e a tutti coloro che, per questo progetto, hanno patito la lontananza dai propri cari dedicando tempo, spazio ed energie, all'azienda, dando tutto se stessi.

Infine, alcune parole d'incoraggiamento ai nostri figli, con una forte raccomandazione che, antepo- nendo sempre il bene dell'azienda al di sopra degli interessi individuali, sappiano mantenere l'equilibrio tra famiglia, amicizia, benessere e responsabilità sociale, con umiltà e buon senso.

Ai più giovani vogliamo trasmettere, in modo esplicito, la nostra fiducia: crediamo e abbiamo fiducia nelle vostre capacità, consegniamo il destino dell'azienda, ponendo in voi la nostra filosofia di lavoro, di vita, di solidarietà e di responsabilità sociale.

Con questo messaggio, vogliamo anche trasmettervi la responsabilità di proseguire il nostro cammino e, a suo tempo, trasmettere questo messaggio alla generazione futura.

OLIVEIRA & IRMÃO, SA



CAPITOLO I

Un Sogno tra fratelli

OLI è stata la nostra avventura

Rui Alberto Oliveira

AMMINISTRATORE

Sono trascorsi 65 anni, ricordo ancora quella sera, in un caffè presso la Stazione dei Treni di Aveiro, dove assistetti alla firma del contratto di affitto del garage, che divenne la prima sede di Oliveira & Irmão.

Fino al compimento dei miei 6 anni d'età, periodo in cui iniziai ad andare a scuola, ero solito accompagnare mio padre in azienda. Il mezzo di trasporto era una bicicletta e mi sedevo sul manubrio. Durante le vacanze scolastiche venivo incaricato di pitturare forme di stampi per calzolai, fornelli e svolgere altre attività. Arrivando a casa sentivo mamma dire, in tono scherzoso, che da come mi sporcavo non “guadagnavo – a sufficienza per ripagare il sapone per lavare i panni”.

Gli anni passarono e man mano che le mie abilità aumentavano, cambiavano le mie mansioni. Ho incominciato a incollare francobolli, a occuparmi dell'archivio, a dattilografare e a svolgere altre attività nel lavoro d'ufficio.

In agosto rimaneva sempre qualche giorno per andare al mare. Seguì il Liceo e, poi, la Facoltà di Economia dell'Università di Oporto. Eravamo in piena guerra coloniale e così, nell'ottobre 1972, dopo la mia seconda bocciatura, venni, spedito a Mafra per il corso di ufficiale miliziano. Nel novembre del 1973, venni inviato in Angola. Mentre ero là, la Oliveira & Irmão cambiò sede, dalla rua Hintze Ribeiro, verso l'attuale.

Nell'aprile 1975, dopo il mio rientro dall'Angola, iniziai a lavorare, come d'altronde ci si aspettava, in Oliveira & Irmão. Nel 1979, durante i festeggiamenti delle nozze d'argento della società, io e mio fratello ci accorgemmo che qualcosa non andava per il verso giusto. Per cui, decidemmo di prendere le redini della società. Se mio padre

finì per accettare, al contrario mio zio non accettò la nostra determinazione e volontà di cambiamento. Arrivò così il fatidico anno 1986. La malattia di mio padre e il deterioramento dei rapporti portarono alla separazione dei soci fondatori. Il 28 agosto, io e mio fratello abbiamo dato inizio a quest'avventura, mantenendo il nome della società.

Con l'internazionalizzazione siamo passati da una compagnia commerciale ad una quasi totalmente industriale. Abbiamo iniziato la costruzione del complesso industriale presso il fabbricato ottagonale. Essere un'impresa industriale non è lo stesso che essere una società commerciale. Ci sono stati momenti in cui i problemi si presentarono in modo complesso e profondo, in particolare, la sostituzione del socio Cibiemme con la Valsir e la crisi finanziaria globale del 2008. In quest'ultimo caso, soltanto la serenità e il buon senso hanno impedito che le conseguenze fossero irrisolvibili.

La crescita negli ultimi 10 anni è stata considerevole e con l'integrazione della nuova generazione, prima mio figlio poi, mio nipote, di cui sono molto orgoglioso, abbiamo deciso di creare il nuovo nome, OLI.

Non voglio concludere senza menzionare le tre persone più importanti nella mia vita: mia madre, una donna di pace, consensuale, collante della famiglia, con un ruolo molto importante dopo la morte di mio padre; mio fratello, compagno di viaggio, di avventura, grande combattente, con una visione del futuro al di sopra della media; mia moglie, con formazione cattolica, determinata, ottima professionista, eccellente educatrice e madre, quella donna che qualsiasi uomo vorrebbe avere al suo fianco.



1.1

La nascita di OLI

Dalla Grecia Antica così come negli scritti biblici, l'ulivo (oliveira) simboleggia la forza, la perseveranza e l'abbondanza. Quest'albero di radici profonde, che resiste a tutto e che germoglia sempre, dà il nome alla famiglia fondatrice di Oliveira & Irmão, Lda., oggi nota con il nome OLI - Sistemas Sanitários S.A. (OLI), espressione compiuta dei suoi 65 anni di vita.

È attraverso la rappresentazione ispiratrice dell'ulivo (oliveira) che la storia di OLI, fondata da António e Saul e guidata da António e Rui, viene narrata e si rinnova nella semplicità con cui si presenta, nel modo in cui affronta le sfide e le difficoltà e nel valore che crea per tutti.

António Rodrigues Oliveira (1922-1986) e Saul Rodrigues Oliveira (1926) sono nati a Eixo, circoscrizione di Aveiro situata a circa 6 km dalla città, presso la riva sinistra del fiume Vouga. In questa cittadina sono stati battezzati e hanno frequentato le elementari. I genitori, António Tavares Oliveira (1899-1988) e Elvira Rodrigues Anileiro (1893-1990) erano proprietari terrieri, agricoltori e commercianti di bestiame e cicoria.

Nel 1935, António Rodrigues Oliveira ha terminato gli studi presso la Scuola Industriale e Commerciale di Aveiro, oggi equivalente alla scuola dell'obbligo. Aveva 13 anni quando ha iniziato a lavorare presso Cerâmica Vouga¹, tramite il suo miglior amico e compa-

gno di scuola, António Júlio Morgado, il cui padre era responsabile della fabbrica. In base alla pratica dell'epoca, il primo anno di lavoro veniva considerato un periodo di apprendistato, per cui non percepì alcun stipendio nei primi 12 mesi.

In Cerâmica Vouga, António Rodrigues Oliveira ha iniziato aiutando nell'area amministrativa, ma molto presto è stato promosso nelle sue funzioni. La sua buona condotta e la sua perspicacia negli affari sono state le motivazioni della sua promozione come responsabile amministrativo dell'officina di manutenzione, quando aveva poco più di 20 anni.

Con questo incarico, António Rodrigues Oliveira ha creato contatti e rinsaldato rapporti con clienti influenti. Il capitano João Maria Vilarinho, uno dei più grandi imprenditori nel settore dei cantieri navali e della pesca del baccalà, è stato uno di coloro che, riconoscendo la sua intelligenza e fidandosi del suo carattere, l'ha sfidato a costituire insieme una società metalmeccanica e fonderia.

A questa sfida, António, all'epoca 24enne, impose un'unica condizione: il fratello avrebbe dovuto seguirlo. Anche Saul lavorava nella Cerâmica Vouga, dopo aver studiato nella Scuola Industriale e Commerciale di Aveiro.

Fu così che, alla fine della prima decade di lavoro, António Rodrigues Oliveira ha visto incoraggiata e premiata la sua visione audace di uomo d'affari, diventando il secondo maggior azionista, con il 20%

¹ La Società Cerâmica Vouga è stata fondata negli anni 20 del secolo scorso, a Rua José Estevão, Aveiro, e aveva come socio maggioritario Carlos Gomes Teixeira, un'ufficiale dell'Esercito nato a Trás-os-Montes

È attraverso la rappresentazione ispiratrice dell'ulivo (oliveira) che la storia di OLI, fondata da António e Saul e guidata da António e Rui, viene narrata e si rinnova nella semplicità con cui si presenta, nel modo in cui affronta le sfide e le difficoltà e nel valore che crea per tutti.



Saul Rodrigues Oliveira (a sinistra) e António Rodrigues Oliveira (a destra)



Casa della famiglia Oliveira a Eixo

Alla fine della prima decade di lavoro, António Rodrigues Oliveira ha visto incoraggiata e premiata la sua visione audace di uomo d'affari.

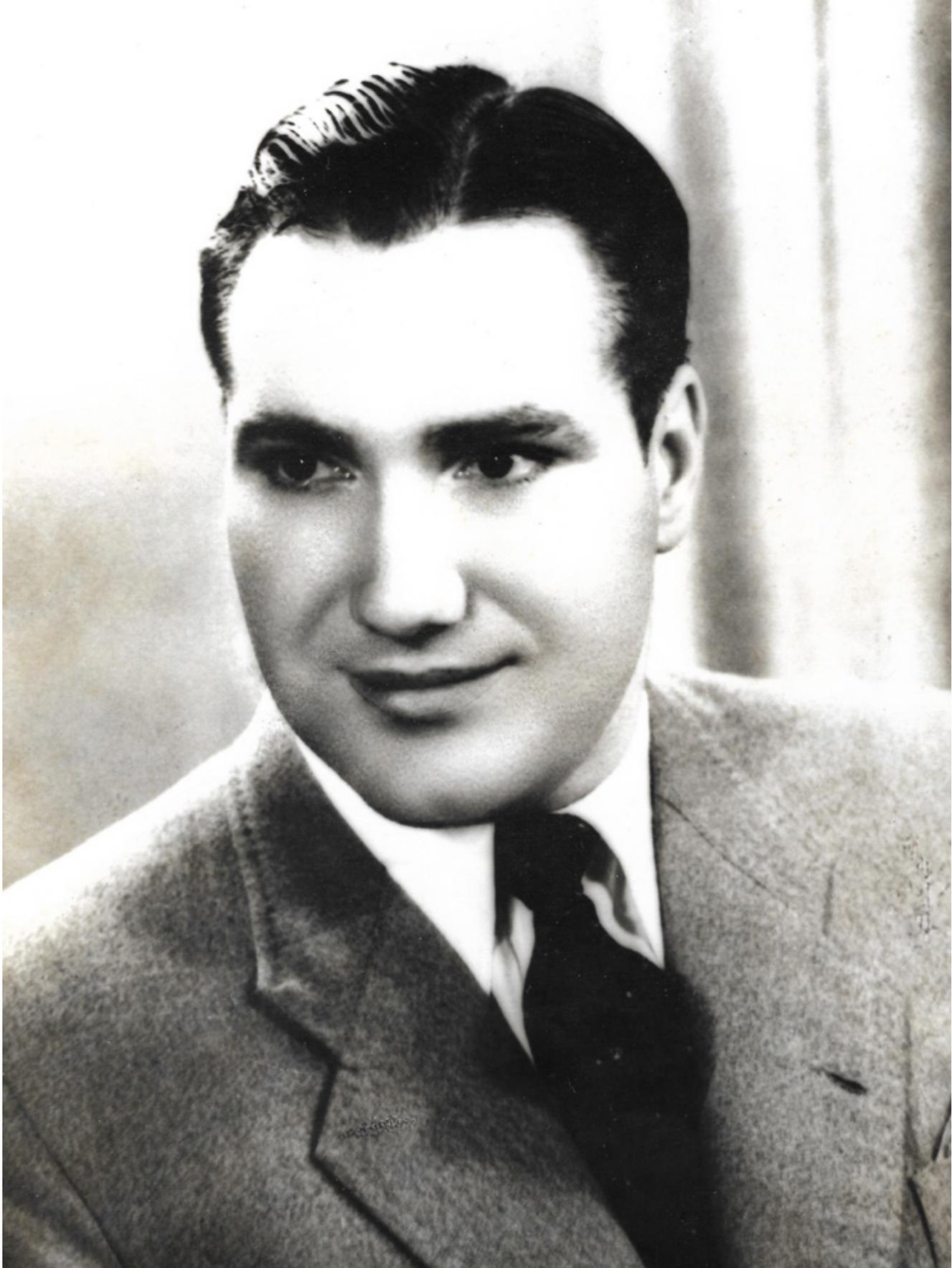
del capitale sociale della società e l'uomo di fiducia di Vilarinho. Il 16 ottobre 1946 venne costituita la società commerciale e industriale Metal-Mecânica, Lda., con sede e stabilimento ad Aveiro, in Rua Batalhão de Caçadores, numero 10, e magazzini dai numeri 39 a 43, inclusi.

Il capitale sociale è stato stabilito in duecentocinquanta mila scudi corrispondenti al valore delle quote sottoscritte dai quattro soci - João Maria Vilarinho (150 mila scudi), António Rodrigues Oliveira (50 mila scudi), Saul Rodrigues Oliveira (25 mila scudi) e Manuel Alves da Cunha (25 mila scudi), essendo stato quest'ultimo metallurgico presso la Cerâmica Vouga. Le quote dei tre soci di minoranza furono finanziate e offerte dal socio capitalista.

António Rodrigues Oliveira, "braccio destro" di João Maria Vilarinho, aveva sotto la sua responsabilità l'area amministrativo-finanziaria, mentre Saul Rodrigues Oliveira era responsabile della vendita dei prodotti della fonderia. Nel 1951, con la morte inaspettata di João Maria Vilarinho, vittima di un infarto, il figlio, Baltazar Rocha Vilarinho, ha assunto la direzione della compagnia, introducendo cambiamenti nella gestione e nell'organizzazione che hanno provocato i primi scontri d'idee con António Rodrigues Oliveira. Nell'arco di tre anni le divergenze aumentarono, culminando in una inevitabile rottura nei loro rapporti. Il 23 maggio 1953, António e Saul abbandonarono il progetto, formalizzando la cessione delle quote della società.



I fratelli Oliveira con amici



António Rodrigues Oliveira

DE MATADUÇOS E ALUMIEIRA

Casamento elegante.—Na igreja paroquial de Esgueira, teve lugar no último domingo, dia 15, pelas 11 horas, com a devida solenidade a cerimónia do enlace matrimonial da prendada menina Maria Pereira de Moura, de Mataduços, filha do sr. Manuel Pereira Júnior e de sua esposa sr.^a D. Rosa Simões de Moura Pereira, com o sr. António Rodrigues de Oliveira, de Eixo, sócio-gerente da Metal-Mecânica, Ld.^a de Aveiro, filho do sr. António de Oliveira e de sua esposa sr.^a D. Elvira Oleiro.

Paraninfaram por parte da noiva os srs. Manuel Maia da Cunha e D. Maria Simões de Moura e por parte do noivo os srs. Diamantino de Oliveira Tavares e D. Maria Augusta Oleiro.

Casamento de pura inclinação. Dados os dotes morais que ambos os cônjuges possuem, decerto formarão um casal feliz, a cujo lar auguramos um risonho porvir.

Ao acto solene assistiram numerosos convidados e pessoas de família, findo o qual se organizou o cortejo nupcial, do qual faziam parte 19 luxuosos automóveis, alguns dos quais eram pertença dos convidados.

Posto em marcha, o cortejo dirigiu-se para casa dos pais da noiva, onde o novo casal era aguardado por muito povo e por um grupo de gentis meninas com bandejas cuaguladas de pétalas de flores, que lhes tapetaram a entrada.

Pouco depois, teve lugar um abundante banquete, onde não faltaram as mais finas iguarias e os mais preciosos vinhos.

Decorreu tudo no meio do maior entusiasmo e alegria, tendo havido diversos brindes pelas prosperidades dos noivos.

Na corbeille da noiva estavam expostas muitas dezenas de lindas prendas, algumas delas de grande valor.

O novo casal, ao qual desejamos uma interminável lua de mel e um futuro tapetado de rosas, seguiu no mesmo dia em viagem de núpcias.

Para assistirem ao casamento, vieram propositadamente de Lisboa os ex.^{mos} srs. António Gomes Gautier ex.^{ma} esposa e filhas, Manuel Maia da Cunha e ex.^{ma} esposa, Manuel Maria da Maia, Manuel Pereira de Moura e António Pereira de Moura, os dois últimos irmãos da noiva.



Il matrimonio di António Rodrigues Oliveira e Maria Pereira de Moura



Il matrimonio di Saul Rodrigues Oliveira e Ana Lurdes Freitas

L'uscita da Metallo-Mecânica potrebbe essere vista come la fine di un percorso, rappresenta invece la prefazione di una storia, scritta con sudore e sacrificio, rigore e umiltà che ora celebra 65 anni di vita. Una storia singolare e straordinaria, che è nata da un sogno e si è concretizzata.

I fratelli Oliveira avevano l'idea fissa di creare un'attività per proprio conto, nonostante le circostanze, visto che non avevano soldi o patrimonio al quale potessero fare ricorso. Avevano solo la ferma volontà di vincere, depositando in essa tutta la loro fiducia.

Tutto sommato, perché il sogno potesse germogliare, avevano "solo" la necessità che qualcuno si fidasse della capacità di entrambi di gestire un'attività. Hanno cominciato chiedendo aiuto al padre che viveva in un certo agio, ma che non condivideva l'intuito dei figli né tantomeno, la voglia di fare un prestito, quindi rispose con un no convinto. La motivazione non poteva essere più chiara ed esplicita: "Non sarete capaci di fare soldi, nemmeno per acquistare una scatola di fiammiferi", si sentirono dire António e Saul.

Ma, siccome la determinazione e la forza di volontà, sono in grado di spostare le montagne, António e Saul non hanno subito né le circostanze né accettato quella che sarebbe stata la strada ovvia del conformismo. Con il cuore pieno di coraggio e la grinta di chi si sente padrone del proprio destino, i fratelli Oliveira proseguirono per la propria strada, senza

accettare che il fato scrivesse il loro futuro, la loro storia e la loro memoria.

Continuarono a bussare a molte porte finché trovarono tre privati che gli diedero una mano - Manuel Maia da Cunha (zio della moglie di António Rodrigues de Oliveira), Ernesto Barbosa e Maria de Sebastião Pereira de Figueiredo -, prestando loro 50 mila scudi.

Con questi soldi, António e Saul hanno mosso i primi passi per la costituzione dell'impresa, finché il 24 febbraio 1954 ricevettero dal Ministero dell'Economia, attraverso la Direzione Generale del Commercio, il certificato che autorizzava la ditta - Oliveira & Irmão, Lda., come società commerciale dedita allo sviluppo commerciale nella compravendita di articoli di fonderia e di altri materiali.

Una settimana dopo, il 3 marzo 1954, fu allora costituita la Oliveira & Irmão, Lda., società a responsabilità limitata, con un capitale sociale di cinquantamila scudi, diviso in parti uguali tra i due soci, ossia, 25 mila scudi, preso in prestito da tre privati.

Rui Oliveira, il figlio più grande di António Rodrigues Oliveira, attualmente amministratore della OLI, ricorda benissimo quello storico martedì. All'epoca, aveva cinque anni e andò con il padre, seduto sul manubrio della bicicletta, alla firma del contratto di affitto degli spazi dell'impresa, in rua Cândido dos Reis, numero 35. António Tavares de Sousa era il proprietario di questo magazzino di 200 metri



DIÁRIO DO GOVERNO

PREÇO DESTE NÚMERO — 196

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncios e à assinatura do Diário do Governo, deve ser dirigida à Administração da Imprensa Nacional. As publicações literárias de que se recebem 3 exemplares anuam-se gratuitamente.

ASSINATURAS	
As três séries . . . Ano 1954	Semestre 200\$
A 1.ª série 140\$	“ 80\$
A 2.ª série 130\$	“ 70\$
A 3.ª série 120\$	“ 70\$

Para o estrangeiro e ultramar acresce o porte do correio

O preço dos anúncios (pagamento adiantado) é de 450 a linha, acrescido do respectivo imposto do selo. Os anúncios a que se refere o § único do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 31 701, de 30 de Dezembro de 1949, têm a redução de 40 por cento.

MINISTÉRIO DO INTERIOR

Secretaria-Geral

Nos termos da Portaria n.º 10 903, de 21 de Março de 1945, torna-se público que foram registados nesta Secretaria-Geral os cartões de identidade do modelo A para uso exclusivo dos sócios das seguintes associações e do pessoal da sociedade anónima de responsabilidade limitada que abaixo se menciona:

Clube Português de Caça Submarina, associação desportiva, com sede em Lisboa. (Registo n.º 798).

Casa dos Amigos do Futebol Clube do Porto, associação recreativa, com sede em Lisboa. (Registo n.º 799).

Clube de Futebol de Santa Catarina, associação desportiva, recreativa e cultural, com sede em Lisboa. (Registo n.º 800).

Liga Regional de Ortiga, associação regionalista, com sede em Lisboa. (Registo n.º 801).

Cooperativa Popular de Loriga, sociedade anónima de responsabilidade limitada, com sede em Loriga. (Registo n.º 802).

E por despacho ministerial de 13 de Abril do ano corrente, nos termos da Portaria n.º 10 773, de 24 de Novembro de 1944, foi aprovado o cartão de identidade do modelo D para uso exclusivo do pessoal da sociedade anónima de responsabilidade limitada Sociedade Anónima Concessionária da Refinação de Petróleos em Portugal (Sacor). (Registo n.º 802).

Secretaria-Geral, 4 de Maio de 1954.— O Secretário-Geral, *António Pedrosa Pires de Lima*.

Direcção-Geral da Assistência

Por despacho de S. Ex.º o Subsecretário de Estado da Assistência Social de 30 do mês findo:

Aprovados os estatutos por que é criada e deverá reger-se a instituição particular de assistência denominada «Sopa dos Pobres de Ferreira do Alentejo», os quais contêm dezoito artigos, distribuídos por cinco capítulos.

Direcção-Geral da Assistência, 6 de Maio de 1954.— O Director-Geral, *Agostinho Pires*.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Direcção-Geral dos Registos e do Notariado Conservatória dos Registos Centrais

Atendendo a que se acham provados os factos alegados por José de Freitas, casado, proprietário, de 41 anos de idade, natural da freguesia de S. Pedro, concelho do Funchal, filho de Noé de Freitas e de Filomena Henriques de Freitas, que pretende autorização para mudar o seu nome para o de José Herculano de Freitas: manda o Governo da República Portuguesa que, pelo Ministro da

Justiça, lhe seja concedida, nos termos do artigo 262.º do Código do Registo Civil, a solicitada autorização, a fim de que possa legitimamente usar o nome de José Herculano de Freitas, autorizando também a publicação no Diário do Governo e o respectivo averbamento, a que o n.º 4.º do citado artigo se refere.

Ministério da Justiça, 19 de Abril de 1954.— O Ministro da Justiça, *Manuel Gonçalves Cavaleiro de Ferreira*. 329**

Atendendo aos ponderosos motivos alegados por João Garcia Pinheiro, de 40 anos de idade, solteiro, marceneiro, filho de Albano Pinheiro e de Palmira da Conceição, e Maria Alice dos Anjos Pinheiro dos Reis, de 21 anos de idade, solteira, doméstica, filha de António Pinheiro dos Reis e de Palmira dos Anjos Pinheiro, ambos naturais do lugar de Folgosa da Madalena, freguesia de Santiago, concelho de Seia, parentes em terceiro grau da linha colateral: manda o Governo da República Portuguesa que, pelo Ministro da Justiça, lhes seja concedida, nos termos do artigo 298.º do Código do Registo Civil, a dispensa a que se refere o artigo 8.º do Decreto n.º 1 de 25 de Dezembro de 1910, a fim de poderem celebrar casamento, autorizando também a publicação desta no Diário do Governo, sem o que não produzirá efeitos.

Ministério da Justiça, 29 de Abril de 1954.— O Ministro da Justiça, *Manuel Gonçalves Cavaleiro de Ferreira*. 330**

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Direcção-Geral da Fazenda Pública

Repartição do Património

Viaturas automóveis e pneus

Vendem-se, em hasta pública, pelas 14 horas e 30 minutos do dia 24 do corrente.

Podem ser vistos nos dias 17 a 22, das 9 horas e 30 minutos às 11 horas e 30 minutos, no depósito de sementeiras desta Repartição, onde se encontram patentes as condições de venda respectivas. Informações pelo telefone 2 0977.

Repartição do Património da Direcção-Geral da Fazenda Pública, 7 de Maio de 1954.— O Chefe da Repartição, *José Pedro Pereira Monteiro Fernandes*.

AVISO

Avisa-se, para os devidos efeitos, que, por despacho de 8 do corrente mês, foi mandado retirar da praça, a realizar no dia 14 de Junho próximo, na Secção de Finanças do concelho de Celorico da Beira, o direito e acção a 1/15 de uma tapada no sítio do Figueiredo, denominada «Tapada do Chicharro»,

limite da freguesia de Vale de Azares, anunciado na lista n.º 3 407-B, verba 4.

Repartição do Património da Direcção-Geral da Fazenda Pública, 8 de Maio de 1954.— O Chefe da Repartição, *José Pedro Pereira Monteiro Fernandes*.

Cofre de Previdência

Éditos

Para cumprimento do disposto no artigo 21.º do Estatuto do Cofre de Previdência, aprovado pelo Decreto n.º 14 553, de 10 de Novembro de 1927, correm éditos de trinta dias, a contar da publicação deste anúncio no Diário do Governo, convidando as pessoas que se julguem com direito a receber o subsídio a que se referem o artigo 20.º e suas alíneas do referido estatuto, na importância de 57.142\$, legado pelo sócio n.º 6 722, Heitor da Cunha Oliveira Martins, juiz conselheiro do Supremo Tribunal de Justiça, aposentado, falecido em 18 de Abril de 1954, a apresentarem no referido prazo os documentos comprovativos dos seus direitos.

Direcção do Cofre de Previdência, 7 de Maio de 1954.— O Presidente da Direcção, *João da Cruz Filipe*.

Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência

Repartição do Contencioso

Éditos

Processo n.º 22 957. — Augusto Fernandes Tomás e mulher, Sofia Fernandes de Seixas Martins Tomás, pretendem habilitar-se, como herdeiros do seu falecido pai, Vasco Eugénio Fernandes de Seixas Tomás, a fim de levantarem da Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência a quantia de 3.046\$90, relativa ao depósito n.º 158 959 da Caixa Económica Portuguesa, serviço da Caixa Económica Postal, que pertencia ao falecido. 1 327

Quem tiver que opor ao indicado levantamento deduzo o seu direito no prazo de trinta dias, a contar desta publicação, findo o qual será resolvido como for de justiça.

Contencioso da Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, 3 de Maio de 1954.— O Adjunto dos Serviços, *Paula Amaro*.

Processo n.º 1 281—Espólio. — António Cardoso e esposa, Emília de Matos, Joana Cardoso e marido, Abílio da Cunha, Virgínia Cardoso e marido, Adelino Fernandes, e José Cardoso e esposa, Maria de Carvalho, pretendem habilitar-se, a fim de le-

Oliveira & Irmão, Limitada

Para os devidos efeitos se publica que, por escritura de 3 de Maio do corrente ano, lavrada nas minhas notas, entre António Rodrigues de Oliveira e seu irmão Saul Rodrigues de Oliveira, foi constituída uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada nos termos e sob as cláusulas constantes dos artigos seguintes:

1.º
Esta sociedade que adopta a firma — OLIVEIRA & IRMÃO, LIMITADA — fica com a sua sede e estabelecimento em Aveiro, e por tempo limitado e o seu início conta-se desde um de Março próximo passado.

2.º
O objecto de sociedade é o exercício do comércio de artigos de fundição e outros materiais e ainda qualquer outro ramo de negócio que a sociedade resolva explorar, nos termos da Lei.

3.º
O capital social é de 50.000\$00, já integralmente realizado em dinheiro e dividido em partes iguais, por ambos os sócios.

§ UNICO

Não haverá prestações suplementares de capital mas, para um maior desenvolvimento da sociedade, poderão os sócios fazer suprimentos à caixa social, com ou sem juros, conforme for determinado em Assembleia Geral.

4.º
Ambos os sócios são gerentes, sem remuneração nem caução, com as atribuições que forem determinadas em Assembleia Geral, podendo qualquer deles representar e responsabilizar a So-

11 de Abril de 1901 e mais legislação» aplicável.

Secretaria Notarial de Aveiro, 6 de Maio de 1954.

O Notário,
Adelino Augusto Simão
da Fonseca Leal

De Esgueira

Semana do Ultramar. — Foi prefeita, no sábado, dia 8, pelo agente técnico de engenharia sr. Manuel Alves Moreira.

Realizou-se, na Casa do Povo, que tem como título: «Angola sob o ponto de vista histórico, económico, religioso e político».

O orador foi muito apreciado e elicitado.

Batalha de flores. — Para a batalha de flores, a realizar no próximo domingo, integrada nas Festas da Cidade, mandou a direcção da Casa do Povo da nossa freguesia preparar um carro alegórico, que deve agradar plenamente.

Os respectivos trabalhos estão a ser executados nas oficinas de serralha e carpintaria mecânica da firma Moirga & Pinho, Ld.ª, desta localidade.

Tudo se prepara para que as Festas da Cidade de 1954 atinjam o maior brilhantismo, o que por certo se dará se o tempo ajudar.

Novo subsídio. — Pela Junta Central das Casas do Povo, foi novamente distribuída mais uma vez a ajuda importável, cabendo desta vez à da nossa freguesia 3.060\$00.

Anos. — No dia 16 passa o seu aniversário a sr.ª Rosa Augusta Martins Guedes, esposa do sr.

Carteira Ele

Fazem anos:

No dia 15, a meada Nunes da Silva Cas primaveras, filha da Nunes da Silva Cas falecido marido Ant Castro, de Esgueira, dos industriais de Setubal; e a outra a Carlolina Soares de eja 17 floridas prim a do sr. Fernando Oliveira e de sua es Vitória da Costa Soa da Póvoa e Sarrazol rados industriais d pastelaria em Alhandra — amanhã, 16.

— No dia 17, a g Florinda Nunes da S floridas primaveras, José Maria da Silva de sua esposa sr.ª Nunes Serém Godin e laborioso industri ria em Lisboa; a sr Marques, 55 anos, e Manuel Filipe, bons e comerciantes de A Adelaide Nunes Ma boeira e residentes sr. José Dias, 42 an e residentes em Lis ressante Catarina M Branco, colhe 11 pr sua irmãzinha Mar completou 3 anitos, filhinhas do bom ca mando Rodrigues sua esposa sr.ª D Rebelo Branco, di activos comerciant

— Em 18, Jorge xandre Pereira, filh gusto dos Santos, sua esposa sr.ª Ma

Grémio do Comércio do Concelho de Aveiro
(Alvará de 12 de Dezembro de 1940 e de 12 de Julho de 1941)
SEDE: Rua do Conselheiro Luís de Magalhães, 25 — AVEIRO
Tel. 22259

JURISDIÇÃO:
CONCELOS DE:
Aveiro
Aguiar
Albergaria-Velha
Aveleda
Covelas
Espinho
Marilhada
Nogueira
Oliveira do Bairro
Lousada
Vagos

Ex.ª Senhor,
OLIVEIRA & IRMÃO, LD.ª
Rua Horta Ribeiro, 61-12
AVEIRO

Assunto: CERTIFICADO DE COMERCIANTE 2814

Ex.ª Senhor:

Devidamente autenticado, junto lhe devolvemos o duplicado do requerimento em que solicitou a emissão do seu certificado de comerciante na modalidade:

*Requiere de maquinaria para a agricultura
com o fundo de bronze, cobre, latão, ferro, etc*

O presente documento deverá ser devidamente guardado por V. Ex.ª, visto o respectivo certificado só lhe poder ser entregue contra a sua devolução.

Com os nossos melhores cumprimentos, somos

A bem da Nação
Pela Direcção

[Assinatura]

NA RESPONSA INDICAR O NOME E AS REFERENCIAS CONSTANTES NESTE DOCUMENTO

“Gazzetta Ufficiale”, 12 maggio 1954

Documento della “Camera di Commercio” del Municipio di Aveiro

quadri, dove funzionava un'antica fabbrica di *pirolitos*². Questa sarebbe stata la sede di OLI fino all'inizio degli anni 60.

António Rodrigues Oliveira, allora 32 enne, era sposato con Maria Pereira de Moura (1923-2012) e padre di tre figli, Rui (1949), Ermelinda (1952) e António (1953) – Graça sarebbe nata tre anni dopo (1956). Viveva nella località di Mataduços, nella circoscrizione di Esgueira, in una casa costruita dai suoceri, Manuel Pereira Júnior (1887-1957) e Rosa Simões de Moura (1896-1971), i cui tratti architettonici rivelavano un passato di emigrazione nelle terre di Vera Cruz.

Nel 1899, il suocero, Manuel Pereira Júnior, orfano e povero emigrò in Brasile a 11 anni. Cominciò come panettiere e, prima dei 20 anni, era già un industriale della panificazione e proprietario del bar tabacchi “Vedova Alegre”, che commercializzava bevande e tabacco, presso la Piazza Santa Luzia, numero 59, a Belém, nello Stato di Pará. Nel 1921, in una visita alla terra natia, Mataduços, s'innamorò di Rosa Simões de Moura, chiedendola in matrimonio, a Espinho, quando passeggiavano in riva al mare. Rosa acconsentì alla richiesta con la condizione che Manuel non rientrasse in Brasile. Si sposarono l'anno dopo. Manuel investì nel mondo della panificazione, prima a Oporto, poi a Lisbona. Un infarto fulmineo lo privò ai suoi, nel 1957, negli impianti OLI, dove lavorava

nell'amministrazione, dopo essere andato in pensione dal mondo della panificazione.

Saul Rodrigues Oliveira, celibe, aveva solo 28 anni. Con fama di corteggiatore e di bon vivant, non perdeva nessuna festa. È lui stesso che lo confessa. “Facevo 60 km in bicicletta per andare a ballare a Figueira da Foz e altrettanti per rientrare. Più tardi, già con una macchina, andavo ai balli a Ourense, Spagna, dove avevo una fidanzata che un giorno mi scrisse: credo che tu sia un marinaio che ha un amore in ogni porto. Era vero! Avevo un'altra 'fidanzata' a Badajoz. Ero un rubacuori, ora, non lo sono più”, dice Saul, sorridente, una settimana dopo aver compiuto 92 anni. Il suo matrimonio con Ana Lurdes Freitas (1939), maestra di asilo, nata a Vila Verde, Braga, avvenne nel 1960, e il primo ed unico figlio della coppia, Paulo Oliveira, è nato nel 1962, ad Aveiro.

Saul ricorda i primi tempi di un'azienda modesta, che iniziò con quattro impiegati, oltre ai due soci fondatori. “Maria Helena Campos, che aveva lavorato nello stabilimento commerciale Albino Pinto de Miranda e si occupava della 'scrittura' (segretaria e dattilografa); José Melícias de Eixo, che si occupava del magazzino con José Amaral, che veniva dai dintorni di Coimbra; e Manuel Pereira Júnior, suocero di mio fratello, che nel frattempo era andato in pensione e che era venuto ad aiutarci”.

La disposizione degli impianti era semplice. Chi entrava, trovava, subito a destra, un piccolo ufficio con tre segretarie, dove lavoravano António Rodrigues

2 Il *pirolito* era una bevanda gassata e zuccherata, con sapore di limone, molto apprezzata nella prima metà del XX secolo. Si distingueva dal formato unico della bottiglia, senza tappo o capsula, la cui chiusura era assicurata da una sfera di vetro, che i bambini utilizzavano, poi, per giocare alle biglie, dopo aver rotto le bottiglie.



António Rodrigues Oliveira, Américo Vieira e Saul Rodrigues Oliveira

I prodotti più venduti erano i fornelli e le pentole di ghisa, alla portoghese (di bocca lunga) e alla spagnola (bocca più stretta), negli articoli di uso domestico, e gli assi dei carri dei buoi, negli articoli agricoli.

Oliveira, Manuel Pereira Júnior e Maria Helena Campos e, poi, uno spazio più ampio e aperto che fungeva da magazzino dei prodotti della fonderia.

Inizialmente, l'attività di OLI era improntata soprattutto nel campo della commercializzazione di articoli in ghisa, il che si giustifica a causa della vicinanza geografica delle principali fonderie del paese dell'epoca, come l'ALBA ad Albergaria-a-Velha, l'OLIVA a São João da Madeira o la CIF a Entre-os-Rios, e dall'attività precedente dei fratelli nel ramo metallurgico.

I prodotti più venduti erano i fornelli e le pentole di ghisa, alla portoghese (bocca lunga) e alla spagnola (bocca più stretta), negli articoli di uso domestico, e gli assi dei carri dei buoi, negli articoli agricoli.

Espinho, Figueira da Foz, Coimbra e Viseu delimitavano i confini geografici delle vendite dell'impresa, che l'imprenditore Saul faceva in bicicletta ed in treno. A Cantanhede, saliva con la bicicletta sul treno e usciva a São Pedro do Sul o a Mangualde, dove faceva visita ai bottegai e presentava i campioni dei principali prodotti. I cataloghi sarebbero arrivati alcuni anni dopo.

“Nei viaggi di una o due settimane, visitavo molte città, paesi e località, e mi fermavo nello stesso posto, per uno o due giorni, soltanto per far sì che nella pensione potessero lavare e stirare i vestiti”, ricorda Saul.

Un anno dopo, OLI acquistò la prima autovettura - una Volkswagen Beetle, con la quale percorse il Portogallo da cima a fondo. Beira Alta e Beira Baixa, Alentejo,

Algarve e Sado divennero regioni molto importanti per la ditta. La frequenza dei viaggi e delle visite era così intensa che indusse Saul ad affermare che “in quell'epoca conoscevo meglio l'Alentejo che Aveiro, dove vivevo”.

Nel primo esercizio della società, l'impresa realizzò un utile netto di 51 mila scudi, triplicandolo con 209 mila scudi l'anno successivo. Con una crescita costante negli anni successivi, OLI chiuse il decennio degli anni 50 con un utile netto di 509 mila scudi. L'azienda contava già del supporto di una seconda autovettura - un furgoncino Opel, acquistato a Joaquim da Costa Martins, a Coruche.

Con gli utili, conseguiti nel primo anno di attività, i fratelli Oliveira, António e Saul avrebbero potuto acquistare non una, ma migliaia di scatole di fiammiferi, la previsione del padre si rivelò sbagliata.

La profonda conoscenza che António Rodrigues Oliveira acquisì nella commercializzazione di prodotti di fonderia, nel corso di 18 anni, fu determinante per il successo di OLI. La sua visione d'insieme degli affari e i rapporti durevoli con le varie società coinvolte lungo la catena di valore, spiegano il processo che l'imprenditore tracciò e implementò. Egli raccoglieva gli stampi che si trovavano nelle navi da pesca del bacalà, ormeggiate a Gafanha da Nazaré, fondeva i pezzi presso l'industria metallurgica Paula Dias ad Aveiro, e li lavorava presso la Metalúrgica Progresso, a Vale de Cambra.



Pubblicità dell'OLIVA



Articoli di uso domestico dell'ALBA

Se il Portogallo non fosse stato vincolato alla Legge di Restrizione Industriale dello Stato Nuovo, molto probabilmente OLI sarebbe nata come una società di carattere industriale.

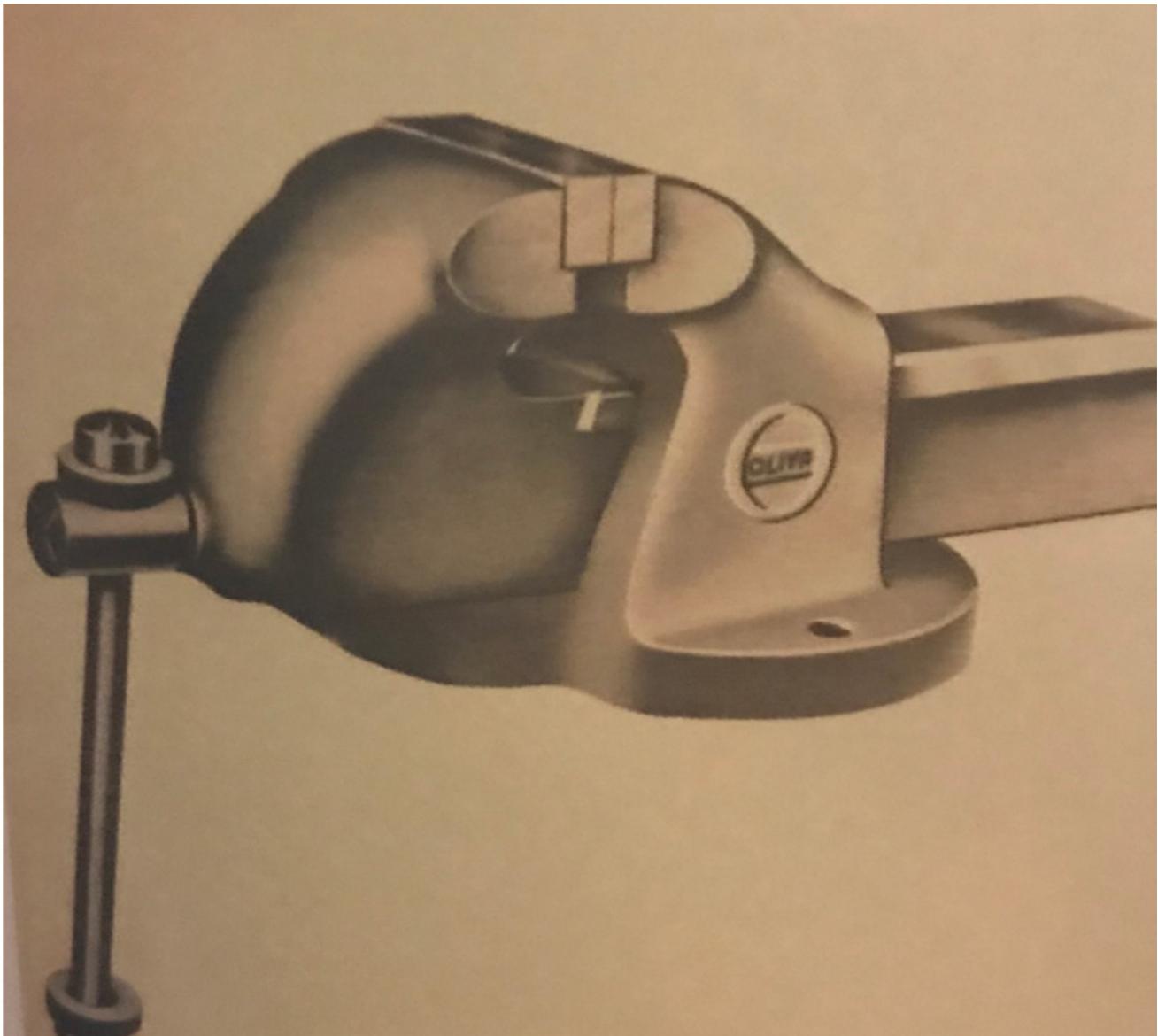
António Rodrigues Oliveira non aveva una visione convenzionale dell'imprenditore dell'epoca. La sua visione era quella di un imprenditore commerciale che pensava come un industriale.

Se il Portogallo non fosse stato vincolato alla Legge di Restrizione Industriale³ dello Stato Nuovo, molto probabilmente OLI sarebbe nata come una società di carattere industriale. La legge che impediva al paese l'ammodernamento e la crescita, potrà aver determinato la genesi dell'azienda, ma non la visione di António Rodrigues Oliveira, il cui sguardo anticipava già la vocazione industriale che ebbe difatti l'impresa, a partire del 1980, con i suoi due figli, Rui e António, raggiungendo il suo apice nel XXI secolo.



Accessori in ghisa malleabile per tubature

³ Nel 1931 fu promulgato il decreto n° 19 354 che sanciva delle restrizioni industriali. L'apertura di nuovi impianti industriali o la riapertura di quelli fermi da più di 2 anni, il montaggio o la sostituzione di macchine che aumentassero la produzione, il passaggio degli impianti industriali in mani straniere, erano sottoposte ad autorizzazione ministeriale



Morse da banco in ghisa

1.2

Il prete italiano che cambiò la visione

Per Rui e António Oliveira, figli di António Rodrigues Oliveira, vacanze estive significava trascorrere i giorni nell'azienda del padre e dello zio. Ognuno cominciò guadagnando 10 centesimi al giorno, soldi che consegnavano alla madre quando rientravano a casa.

A quattro anni, e ancora senza saper leggere né scrivere, António Oliveira, oggi presidente di OLI, iniziò ad archiviare la documentazione storica con l'aiuto di Maria Helena, che gli insegnò anche a “leggere le ore”. Sempre ansioso di mangiare il tramezzino che portava per la merenda, António ripeteva la classica domanda ogni cinque minuti: “Posso mangiare?” Disciplinata e pedagoga, Maria Helena gli insegnò a leggere le ore sull'orologio da parete che si trovava nel piccolo ufficio, ponendo così – fine alla domanda insistente, per lo meno nella sua forma verbale.

Più tardi, António Oliveira già compilava i moduli per le spedizioni delle merci e delle poste. “Mi ricordo ancora di vederlo arrivare dalla scuola, appoggiare la cartella e cominciare a compilare i moduli per le pratiche dei motori che portavamo con una carriola alla stazione”, conferma Elisabete Matos, che lavorò in OLI per quarant'anni.

Rui Oliveira, a sei anni, aveva già vari incarichi: “dipingere i fornelli e le forme degli stampi per calzolai, incollare i francobolli sulle lettere, organizzare l'archivio della posta e aiutare a spedire la merce, che era trasportata su una carriola a due ruote, spinta da due impiegati fino alla stazione. Nella banchina di carico, utilizzavamo una colla fatta di farina di grano

per incollare le etichette e sceglievamo il tipo di spedizione – piccola velocità (lento), grande velocità (medio) e tariffa (rapido)”, spiega.

António Rodrigues Oliveira era un uomo di famiglia. La domenica, dopo il pranzo a casa, faceva una passeggiata che cominciava nel caffè “Estrela do Norte”, dove i figli più piccoli, António e Graça, giocavano sulle altalene e finiva con una visita a casa dei genitori a Eixo, o delle zie, a Oliveirinha do Vouga.

La moglie, Maria Pereira de Moura, era una donna serena e riservata. Da nubile era sarta e confezionava vestiti su misura. Dopo il matrimonio, si è dedicata esclusivamente alla famiglia. Soltanto la figlia più piccola, Graça, è nata in ospedale [ad Aveiro]. Poteva contare sull'aiuto della colf Alice Ferreira da Silva, che si occupava, soprattutto del cortile e, più tardi, di Rosa Pereira Moura (madre di Maria Pereira de Moura) che stette a letto per 10 anni.

“Mia madre cucinava benissimo, lavorava all'uncinetto e faceva i vestiti per me e mia sorella [Ermelinda]. Quei tempi non erano facili. Mi ricordo che si riutilizzava il tessuto delle camicie di mio padre per fare camicette per me. Nulla si buttava. Mi piacevano molto i giorni in cui la cugina Rosa, che era sarta, veniva a cucire da noi, perché in quei giorni si serviva il tè con i biscotti. Era un lusso al quale non eravamo abituati”, ricorda Graça Oliveira.



Alice Ferreira da Silva e Maria Pereira de Moura



Famiglia Oliveira



Casa di António Rodrigues Oliveira a Mataduços



Graça Oliveira, Ermelinda Oliveira, António Oliveira e Rui Oliveira



Battesimo di Graça Oliveira



Prima comunione di Rui Oliveira



Prima comunione di António Oliveira

Negli anni 60, la presenza di Luís Sabini, un missionario e parroco italiano che si trovava nel seminario di Esgueira, ebbe un ruolo molto importante nella vita di tutti i giorni di Mataduços e Alumieira e, in particolare, della famiglia Oliveira.

La nipote Carolina Oliveira, figlia di Rui Oliveira, custodisce il ricordo di una nonna “molto ponderata alla quale non piacevano le discussioni e l’impulsività. Mi ricordo che quando discutevamo o ci esaltavamo, ci chiamava scintille. Ci lasciò un grande insegnamento, che mi accompagna sempre: il buon senso”.

Negli anni 60, a Natale, i regali dei quattro fratelli Oliveira erano semplici: dei calzini, una macchinina o una bambola. António scriveva le lettere al Bambino Gesù a nome della sorella Graça, che non sapeva ancora scrivere, indirizzando le lettere con le richieste di Natale al seguente indirizzo: Strada del Paradiso, Porte del Cielo. Un indirizzo che gli era stato suggerito da Maria Helena Campos.

I venticinque centesimi chiesti al padre per acquistare un panino di carne arrosto presso la “Casa Caldeira”, che si trovava all’inizio di via Cândido dos Reis, o i sette centesimi per un pasticcino al caffè “Trianon”, appartengono ancora ai ricordi intensi e pieni di emozione, che il tempo non ha cancellato.

A Mataduços, la casa della famiglia Oliveira, a via da Liberdade, n° 276, è stata una delle prime ad avere la televisione e il telefono. Nel giorno del Festival della Canzone, la casa si riempiva di gente per fare il tifo per il Portogallo, gioire per i risultati e fare dei commenti ai vestiti degli artisti. Era anche il luogo dove una vicina parlava al telefono con il marito emigrato, attenuando così la nostalgia della distanza.

La biblioteca itinerante della Fondazione Gulbenkian⁴ segna anche questo tempo, in quanto dava la possibilità alla popolazione di richiedere gratuitamente i libri. Mensilmente, il furgone Citroen HY parcheggiava nel centro della circoscrizione dove vivevano i quattro fratelli Oliveira, con i cugini e gli amici curiosi ed avidi di scoprire nuovi mondi attraverso i quattro libri. “Processo a porte chiuse”, dello scrittore Orio Vergani, è uno dei libri ricordati da António Oliveira.

Negli anni 60, la presenza di Luís Sabini, un missionario e parroco italiano che si trovava nel seminario di Esgueiras, ebbe un ruolo molto importante nella vita di tutti i giorni di Mataduços e Alumieira e, in particolare della famiglia Oliveira. António Oliveira ebbe modo di imparare musica, diventando così il primo organista delle messe celebrate nella cappella di Mataduços. Sabini aveva uno scooter, era una specie di trasporto pubblico, dove trasportava tre o quattro giovani.

Organizzava passeggiate ed escursioni alle quali partecipavano ragazzi e ragazze, e se oggi non ci sono frontiere tra i sessi, a quel tempo era una modernità, per i più moderati, e una trasgressione, per i più conservatori e se oggi non c’è discriminazione tra i sessi, è grazie a lui. Si viveva ancora in quel periodo in

4 Il Servizio di Biblioteche Itineranti fu creato dalla Fondazione Calouste Gulbenkian nel 1958, abbracciando tutto il territorio nazionale, includendo le isole di Madeira e Azzorre. Aveva come obiettivi “promuovere e sviluppare il piacere per la lettura e alzare il livello culturale dei cittadini, basandosi sul principio del libero accesso agli scaffali, prestito a domicilio e gratuità del servizio.” Il servizio finì nel 2002, con 97 milioni di libri prestati e la visita a 3.900 località.

5 La Casa del Sacro Cuore, fondata nel 1953, a Esgueira, funzionò come Seminario Minore



António Oliveira e Rui Oliveira nella processione delle festività in onore della Madonna di Almieira



I fratelli Oliveira e amici a San Martino

“Padre Luís era molto colto e socialmente critico. Si preoccupava di farci vedere che il mondo non doveva essere per forza piccolo e chiuso. Era un uomo molto avanti per il suo tempo. Mi ricordo che parlava dei viaggi sulla luna nelle omelie e, negli anni 70, di acquistare una batteria per accompagnare i cantici a messa. Ho imparato molto da lui”, conferma António Oliveira.

cui la scuola pubblica era divisa per sesso⁶– ragazzi da un lato, le ragazze dall’altro.

Una di queste gite è rimasta celebre. Quella in barca all’Isola di Testada, a Murto, dove iniziò a diffondersi dagli altoparlanti della radio, che il gruppo portava sempre con sé, la musica vietata: “Je t’aime... moi non plus” del cantautore e compositore francese Serge Gainsbourg, considerata un attentato ai principi di moralità, data la sua carica erotica. Il sacerdote non reagì all’ardire e provocazione dei giovani.

In un paese condizionato dalla dittatura e dalla regolamentazione delle libertà, non è difficile immaginare l’impatto e la sua influenza nella visione e nel pensiero, soprattutto in coloro che si stavano formando. Sabini fu, in questo modo, di incoraggiamento verso una nuova forma di pensare e di vivere.

“Padre Luís era molto colto e socialmente critico. Si preoccupava di farci vedere che il mondo non doveva essere per forza piccolo e chiuso. Era un uomo molto avanti per il suo tempo. Mi ricordo che parlava dei viaggi sulla luna nelle omelie e, negli anni 70, di acquistare una batteria per accompagnare i cantici a messa. Ho imparato molto da lui”, conferma António Oliveira.

È con Luís Sabini che António, a 14 anni, ha fatto il suo primo viaggio internazionale, accompagnandolo al paese d’origine, a Borgo Val di Taro, nella provincia di Parma, Italia. Nel giugno 1968, sono partiti dalla stazione dei treni di Pampilhosa con destinazione Hendaye, Francia. Ad accompagnarli in macchina, c’era Rui, insieme alla sorella Graça. Il viaggio in treno durò tre giorni come il ritorno.

Durante quel mese, ha imparato l’italiano e ha visitato città come Parma, Bologna, Milano e Torino. Non si ricorda quanti soldi portò nello zaino, ma sa che “è stato più che sufficiente” – gli unici soldi di cui ha avuto bisogno sono stati quelli per acquistare gelati. “Cinquanta lire per acquistare un gelato di quelli buoni!”

Coincidenza, o no, è proprio in Italia e parlando italiano che sarebbe avvenuta l’evoluzione della società, cosa che perdura tutt’oggi. Senza la visione di Sabini, forse l’Italia, in quanto punto di partenza di un’idea di apertura al mondo, non sarebbe stata assorbita dalla famiglia Oliveira, dando un nuovo orientamento al suo cammino e trasformando il destino di OLI.

⁶ Il decreto-legge 482/72, del 28 novembre, ha ristabilito l’esistenza di classi miste nella scuola ufficiale. “È conveniente, dunque, che i bambini si abituino, dai primi tempi della scuola, a una situazione che non sia quella della separazione di sessi, ma dove ragazzi e ragazze crescano in una sana convivenza” si legge nella disposizione legislativa. La legge è entrata in vigore nell’anno scolastico 1973/74.

Coincidenza, o no, è proprio in Italia e parlando italiano che sarebbe avvenuta l'evoluzione della società, cosa che perdura tutt'oggi. Senza la visione di Sabini, forse l'Italia, in quanto punto di partenza di un'idea di apertura al mondo, non sarebbe stata assorbita dalla famiglia Oliveira, dando un nuovo orientamento al suo cammino e trasformando il destino di OLI.



Giovani di Mataduços



António Oliveira (sopra)



António Oliveira, Luís Sabini e Rui Oliveira

1.3

Lo stimolo dell'attività

Nei primi anni 60, il Portogallo già faceva parte di varie organizzazioni economiche e finanziarie di ambito internazionale, come la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale e l'EFTA (European Free Trade Association). Quest'ultima particolarmente importante per l'apertura dell'economia nazionale all'estero, in particolare, verso i paesi europei e per lo sviluppo dell'industria portoghese, finora chiusa e isolata dal regime autoritario di António Salazar.

Le ripercussioni dell'adesione all'EFTA furono immediate e molto importanti. Tra il 1960 e il 1973, la crescita economica portoghese è schizzata, con l'indicatore di creazione di ricchezza che registra un incremento medio del 6,9%.

In quel periodo, nell'industria trasformatrice, i settori che includevano la metallurgia, i prodotti metallici e le macchine, sono cresciuti. Le esportazioni verso le colonie portoghesi hanno segnato anche quest'epoca. Il mercato del lavoro era caratterizzato da una mano d'opera non qualificata con una struttura professionale della popolazione attiva con la seguente configurazione: 42% lavoravano nell'agricoltura, 27,8% nell'industria e 26,8% nei servizi.⁷

L'uscita significativa della popolazione agricola verso l'industria, l'emigrazione e la guerra coloniale, hanno costretto il settore dell'agricoltura ad una trasformazione tecnologica. La meccanizzazione,

soprattutto con l'irriguo, arrivava ai vigneti, oliveti, frutteti consentendo al vino, all'olio e al concentrato di pomodoro di diventare i prodotti più esportati.

È in questo quadro che OLI iniziò la vendita di articoli attinenti all'irrigazione e all'importazione di motori di combustione interna e motopompe. Questo fu uno degli affari più significativi che l'impresa sviluppò, nel corso di tre decenni, attraverso una rete di distribuzione implementata da nord a sud del paese.

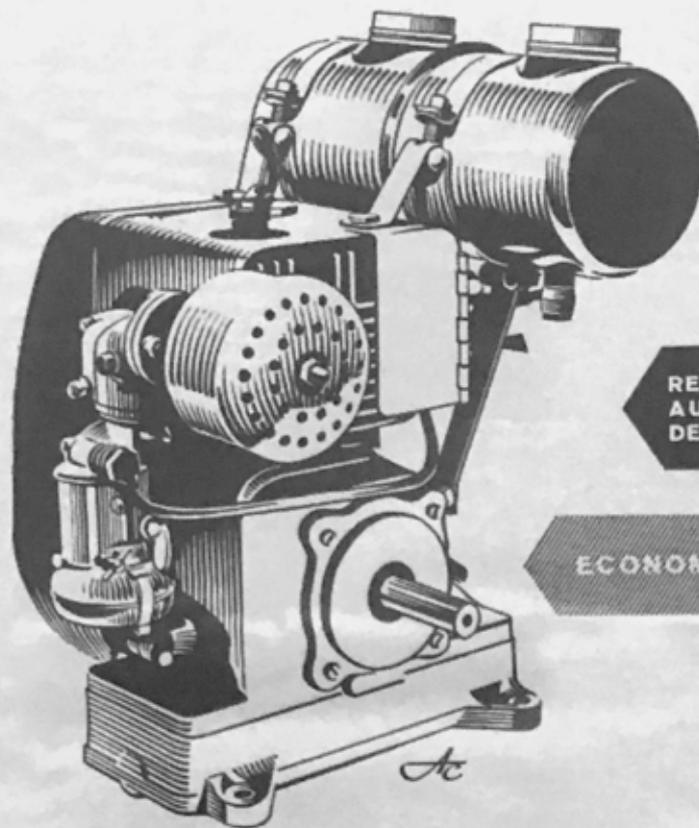
OLI commercializzava un portafoglio vasto di motori d'irrigazione per l'agricoltura importati dagli Stati Uniti e dall'Inghilterra, con i marchi internazionali: Villiers, Jap, Clinton e Wisconsin.

Nel novembre 1961, con la crescita dell'attività, influenzata dal "boom" della modernizzazione dell'agricoltura, i 200 metri quadri del magazzino divennero insufficienti, costringendo l'impresa ad affittare uno spazio nuovo al numero 62-A della stessa via [Cândido dos Reis], dove furono trasferiti gli uffici.

L'anno dopo, nel settembre 1962, i due soci si ritrovano a fronteggiare "l'esiguità degli spazi", in un verbale si può leggere quanto segue:

"Dopo aver scambiato una serie di opinioni si è arrivati alla conclusione che soltanto con la costruzione di impianti propri si potrebbe risolvere definitivamente il problema". Tuttavia, la situazione

⁷ Edgar Rocha, *Analisi Sociale*, vol. XX (84), 1984-5, 621-644. "Crescita economica in Portogallo negli anni 1960-73: modifica strutturale e aggiustamento



ROBUSTO

LEVE

REGULAÇÃO
AUTOMÁTICA
DE VELOCIDADES

ECONOMICO

EFICIENTE

DURADOURO

MOTOR OLIVA

LICENÇA VILLIERS

MK 10/2

MOTOR DE EXPLOÇÃO A 4 TEMPOS, MONOCILÍNDRICO, A PETRÓLEO

APLICAÇÕES

GRUPOS DE REGA • BOMBAS DE VOLANTE
PEQUENOS GRUPOS GERADORES • COMPRESSORES
PEQUENAS MÁQUINAS AGRÍCOLAS • (SEGADORAS, ETC.) • CORTADORES DE RELVA
GUINCHOS • MONTA-CARGAS • CORREIAS TRANSPORTADORAS • CARROS DE TRANSPORTE
• BETONEIRAS • VIBRADORES E NA MAIS VARIADA APARELHAGEM MECÂNICA

MOTOR OLIVA / FORÇA E EFICIÊNCIA

INDÚSTRIAS A. J. OLIVEIRA, FILHOS & CA., LDA.

OLIVA

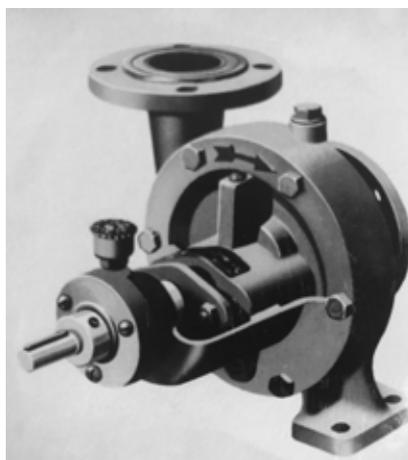
S. JOÃO DA MADEIRA

finanziaria della società non poteva, senza intaccare il normale corso degli affari, disporre di sufficiente capitale per una spesa del genere. Cosicché, si decise e si concordò di trasferire il saldo esistente del conto 'Profitti e Perdite' per un importo di unmilione duecentoventicinquemilanovecentotrentanove scudi e sette centesimi verso un nuovo conto denominato 'Fondo di Riserva per Future Installazioni' ai quali si sarebbero aggiunti, ogni anno, gli importi disponibili fino a considerare conveniente acquistare terreni e costruire la propria sede"⁸.

Due mesi dopo, a novembre, è stato di nuovo registrato: "Si avvicina l'arrivo dei motori d'irrigazione acquistati senza che si abbia il posto dove custodirli"⁹. Essendo necessario risolvere la questione, si decise di affittare un magazzino in via Hintze Ribeiro, numero 63, dove furono trasferite le sezioni di vendita e di spedizioni, ed al primo piano, al numero 61, della stessa via, gli uffici, (essendo stato restituito l'edificio di via del Canto dove si trovavano i vecchi uffici ed il piccolo magazzino).

Saul ricorda bene quel momento di grande stimolo dell'attività OLI. "Migliaia di motori vennero venduti da nord a sud del paese. Ci fu un periodo in cui le commesse erano così tante, che lavoravamo fino all'alba. Tante volte mi sono addormentato sulla scrivania a prendere appunti delle commesse. Avevamo

clienti in tutto il paese. A Viseu, nel periodo estivo, grazie alla piantagione di patate, le vendite schizzavano. Leonel António Cameirinha¹⁰ di Beja fu uno dei nostri più grandi clienti. Acquistò migliaia di motori".



Pompe centrifughe e manuali



Motori a scoppio di piccola cilindrata

8 Verbale n° 13, del 30 settembre 1962

9 Verbale n° 14, del 20 novembre 1962

10 Leonel Cameirinha (1926-2016) fu uno dei più grandi imprenditori di Alentejo, con affari nel ramo automobilistico, alberghiero e agroindustriale.



Manuel Moura, António Pinto e Miguel Leite



Saul Oliveira con un gruppo di lavoratori, fine anni 60



Documenti dell'impresa

1.4

L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro

Tra il 1960 ed il 1973, oltre un milione e mezzo di portoghesi sono emigrati all'estero. Le rimesse dei redditi da lavoro degli emigranti rappresentavano la principale fonte di valuta del paese nel decennio 60 e 70. Questa emigrazione massiccia verso la Francia, la Germania e la Svizzera, combinata con la guerra coloniale, sfociò nella diminuzione accentuata della mano d'opera, favorendo l'inclusione delle donne nel mondo del lavoro. È in questo periodo che le donne si sono definitivamente integrate nell'ambito della popolazione attiva impiegata. Secondo alcune stime, nel 1960, le donne non rappresentavano più del 20 - 25% del totale.

Elisabete Matos era parte di questo cambiamento sociale ed economico. Aveva appena 14 anni quando cominciò a lavorare presso OLI. È arrivata nel 1967, dietro consiglio del vicino, Alípio, che montava rubinetti nell'impresa. Cominciò facendo di tutto: "spazzava, spediva le merci alla stazione dei treni, andava alle poste, metteva a posto i fornelli, montava i rubinetti, chiudeva la cassa, faceva le ricevute delle vendite in contanti". Lavorò in azienda fino al 2008. Attualmente è pensionata. Ha conosciuto soltanto un'unica società in tutta la sua vita, per questo, dice: "OLI è stata la mia vita".

Sei anni dopo che Elisabete entrò nel mondo del lavoro, toccò anche a Cidalina Canelas e a Maria Emília Teixeira fare questo passo, all'età di 32 e 17 anni rispettivamente, il 16 aprile 1973. Anche se hanno iniziato nello stesso giorno, tuttavia, non sono arrivate nella stessa ora. Cidalina arrivò alle ore 11, anziché alle ore 9, perché doveva convincere il marito della sua decisione.

Manuel Canelas, bancario, temeva che qualcosa "andasse storto, dato che il Sig. Oliveira [António Rodrigues Oliveira] spaventava, perché parlava e strillava fortissimo", spiega Cidalina. Il marito accettò, ma le fece una raccomandazione: "non voglio che tu arrivi a casa a piangere".

Maria Emília, nubile, viveva con i genitori nella località di Paço, a Esgueira. Dopo aver letto sul giornale l'annuncio che l'azienda cercava una dattilografa, andò con la madre a casa di António Rodrigues Oliveira, che gli disse: "abbiamo già contattato una dattilografa, ma comunque, le troverò un lavoro; passi domani". Emília è passata ed è rimasta. Poco dopo ricevette una lettera per andare a lavorare nel primo negozio di Pão de Açúcar (oggi Jumbo) ad Aveiro, ma "non le passò per la testa di andarci". La bicicletta era il suo mezzo di trasporto per il lavoro. "Quando pioveva era un disastro perché arrivavo con i vestiti e la gavetta del pranzo tutti bagnati!"

Cidalina scriveva tutti i documenti a macchina - lettere, ricevute, tabelle dei prezzi - mentre Emília lavorava nell'archivio, con l'aiuto di Elisabete. Le tre, ricordano Maria Helena, la prima impiegata OLI. "Si occupava della fatturazione diaria e faceva da collegamento con i clienti. Era intelligente, saggia e rigorosa. Le piaceva fare le cose ben fatte, oltre a saper insegnare, non si teneva per sé le conoscenze. Era molto elegante, sempre molto ben vestita e ben sistemata. Sembrava una maestra dell'epoca"

António Rodrigues Oliveira “faceva due cose in una: visitava i clienti per riscuotere i pagamenti in ritardo e ne approfittava anche per vendere qualche prodotto in più”.



António Oliveira con impiegate, fine anni 60

Cidalina Marques Barbosa F. Canelas RECIBO N.º 2

Oliveira & Irmão, L.da

Recebi da firma Oliveira & Irmão, L.da, a importância de 2.700\$50 (dois mil quatrocentos e quarenta e quatro escudos e cinquenta centavos) relativa aos serviços prestados durante o mês de maio de 1963, considerando-me assim totalmente indeminizado de todos os serviços prestados até à presente data, nada mais tendo a receber ou a reclamar.

Vencimento ilíquido	<u>2.700\$00</u>
Gratificações	<u> \$</u>
Subsídios	<u> \$</u>
TOTAL	<u>2.700\$00</u>
Des. 6,5 Caixa de Previdência	<u>175\$50</u>
Des. Fundo Desemprego 1,5	<u>40\$50</u>
Quota Sindicato	<u>12\$50</u>
Imposto Profissional	<u>25\$00</u>
	<u>255\$50</u>
Líquido a receber	<u>2.444\$50</u>

31573

Aveiro, ____ de _____ de 19____

Cidalina Marques Barbosa F. Canelas

Ricevuta dello stipendio di Cidalina Canelas

Con l'ampliamento della gamma di prodotti verso i materiali edili, OLI conquistò nuovi mercati, come le isole e le antiche colonie portoghesi, incominciando anche l'importazione di prodotti dall'Italia e la loro distribuzione in Portogallo.

Entrambe ricordano le prime parole di António Rodrigues Oliveira:

“in caso di dubbi, chiedetemi!” e di capire, nei primi giorni, che s'infastidiva quando vedeva qualcuno a fare i conti con la calcolatrice. “Moltiplicare per due con la calcolatrice?”, era la domanda che echeggiava nella forma di rimprovero e di messaggio. In quel tempo, si diceva che António Rodrigues Oliveira “faceva due cose in una: visitava i clienti per riscuotere i pagamenti in ritardo e ne approfittava anche per vendere qualche prodotto in più”.

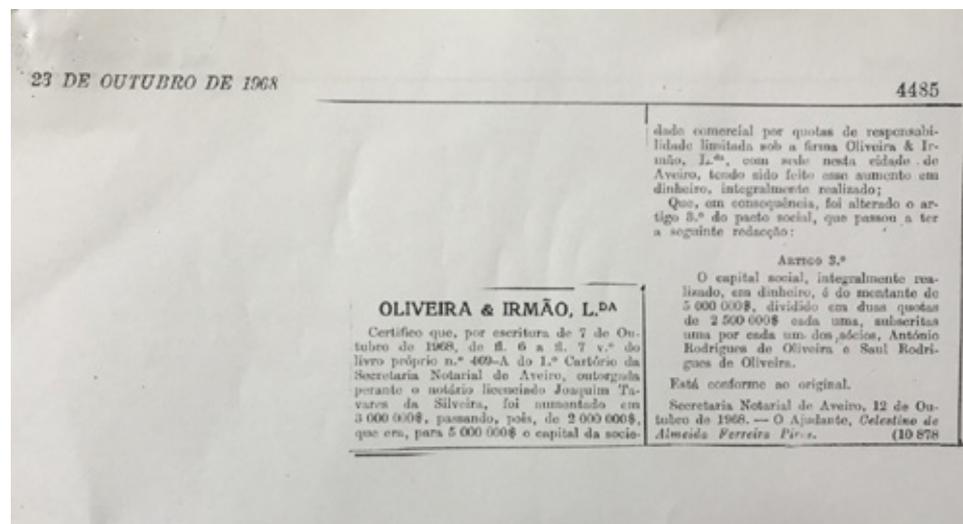
Oltre al flusso migratorio che permise alle donne di accedere al lavoro, ci fu un altro fenomeno, di carattere economico, che influenzò anche l'attività di OLI, e che si riferisce al turismo di massa in Portogallo. Con l'esplosione dell'investimento nell'edilizia e nell'immobiliare in varie regioni, soprattutto litorali, l'azienda identificò la crescita della domanda dei materiali edili e passò a commercializzarli.

Se fino ad allora, la ditta commercializzava soltanto articoli di uso domestico e articoli di base per l'agricoltura, fu in questo periodo che diversificò il portfolio prodotti. Esordì nella commercializzazione di materiali edili, con le componenti per le tubature (valvole e rubinetti del bagno e della cucina) e cassette di risciacquo in ghisa, prodotti presso la CIF - Companhia Industrial de Fundação.

Con l'incremento della gamma di prodotti verso i materiali edili, OLI conquistò nuovi mercati, come le isole

e le antiche colonie portoghesi, incominciando anche l'importazione di prodotti dall'Italia e la loro distribuzione in Portogallo.

In questa dinamica di espansione e crescita, la società ha affittato un nuovo spazio presso la via João de Moura per magazzini di riserva, visto che le installazioni presso la Hintze Ribeiro non erano “più sufficienti per le ordinazioni”, contemporaneamente alla sottoscrizione tra i due soci di un aumento di capitale pari a 1.500 mila scudi a testa, aumentando il capitale sociale a 5.000.000 di scudi, essendo una quota di 2.500 mila scudi appartenente a António Rodrigues Oliveira e l'altra di uguale valore a Saul Rodrigues Oliveira.



Aumento di capitale dell'impresa



António Rodrigues Oliveira con alcuni lavoratori



Lavoratori dell'impresa, anni 70



Impiegate amministrative, anni 80

1.5

L'azienda una grande famiglia

In OLI, si viveva un ambiente informale e di vicinanza. Non si sentiva la distinzione fredda e distante tra i “proprietari” e i lavoratori, avendo questi ultimi “adottato” i figli di António Rodrigues Oliveira, Rui e António, dal primo momento. Maria Helena Campos proteggeva e si prendeva cura di António (lo chiamava Toninho) come se fosse un figlio. “Lui faceva di me ciò che voleva. Mi ricordo che lo portavo a casa dei miei genitori, alla fine della giornata di lavoro, per dargli la marmellata di pomodoro e fichi”, ricorda Maria Helena, di 80 anni, emozionata.

“Eravamo una famiglia. Condividevamo tutto. Ogni pretesto era una scusa per far festa”, conferma Elisabete Matos, che ha un repertorio ampio di barzellette e di scherzi vissuti nel quotidiano dell'impresa.

Uno dei bersagli preferiti degli scherzi era Manuel dos Santos, un operaio del magazzino, noto perché “credeva a tutto”. Uno degli episodi epici è il viaggio a Parigi. Un giorno, Manuel dos Santos ricevette una telefonata in azienda che gli annunciava: “Lei è stato il fortunato vincitore di un viaggio a Parigi”. Manuel dos Santos, che non aveva mai viaggiato in aereo, pianse di gioia. Il giorno dopo, già con il nuovo berretto che avrebbe portato con sé per conoscere la città della luce, trovò il biglietto d'aereo (falso, così come la telefonata). Il giorno della partenza per Parigi, fu Saul che sapendo della bugia, andò a prendere Manuel dos Santos alla stazione dei treni di São Bento, a Oporto, raccontandogli la verità. Questa volta, Manuel dos Santos non gli crebbe e pensò che

Saul gli stesse mentendo. Riportarlo di nuovo in azienda fu un'impresa.

È nota anche la ‘storia’ dell'autista António Martins, che trovò una scatola per cucire a Murtosa, e la prese subito per portarla alla moglie che era sarta. Quando arrivò in azienda si vantò dalla fortuna. Ai compagni non piacque e José Melícias, che lavorava nel magazzino, macchinò un piano, per il quale chiese la collaborazione di Rui Oliveira (all'epoca studente nella Facoltà di Economia, a Oporto).

“Signor Rui, abbiamo bisogno del suo aiuto! Vogliamo che dica a Martins che, rientrando da Oporto, la Polizia lo ha fermato dicendogli che un impiegato aveva rubato una scatola per cucire a Murtosa, e che per non finire in galera avrebbe dovuto pagare una multa di 200 scudi.” E così fu: Martins credette e pagò la “multa”. Con quei soldi andarono ad acquistare pasticcini per tutti nella famosissima Pasticceria “Avenida” a rua Lourenço Peixinho.



Convivio tra lavoratori, anni 80



António Rodrigues Oliveira nel giorno del matrimonio dell'impiegata Elisabete Matos



Rui Oliveira con Fernanda Rocha, Emília Nunes e Elisabete Matos, anni 80

1.6

La sede a Esgueira

Nel 1968, António e Saul acquistarono un terreno per la costruzione del nuovo edificio-sede dell'impresa nella Estrada Nacional Porto-Figueira da Foz, presso la zona industriale di Aveiro – oggi con il nome di Variante de Cacia.

A dicembre di quell'anno, i due soci decisero che il futuro immobile da costruire non sarebbe dovuto costare più di 1.000.000 di scudi. Tuttavia, il costo è andato ben oltre quel limite, superando i 3.000.000 scudi.

João Ramalheira, un ingegnere edile, nato a Ílhavo, coinvolto nell'ampliamento della fabbrica della Portucel a Cacia (1953), oggi The Navigator Company fu incaricato di costruire la futura "casa" OLI.

Il progetto architettonico si sarebbe rivelato un pò più complesso, perché i terreni erano obliqui rispetto alla strada e il Comune di Aveiro, presieduto da Artur Alves Moreira, un medico nato a Esgueira, pretese che l'edificio fosse perpendicolare alla strada.

“Le pareti dovevano essere parallele e perpendicolari. Mio padre [António Rodrigues Oliveira] voleva un magazzino senza angoli e senza pilastri. So che andò a discutere il progetto con l'architetto del Comune e che gli domandò: E se facessi un edificio rotondo? Se ci riesce, gli rispose l'architetto. Non è uscito rotondo, ma ottagonale”, racconta António Oliveira.

Nel 1971, la Tecnostal, un'impresa edile di Lisbona indicata da João Ramalheira, iniziò la costruzione

dell'edificio. I lavori andarono a buon ritmo fino al momento in cui l'impresa edile annunciò il fallimento. Successivamente fu incaricato dei lavori, Teodósio, di Rio Maior, che seguì l'appalto fino alla fine, risiedendo a Gafanha da Nazaré per un anno.

Martedì 2 gennaio 1973, OLI si trasferì nel nuovo immobile di due piani con 4.500 metri quadri di area coperta, con un costo totale di 3.500.000 di scudi.

Se oggi, in questa zona, troviamo alcune delle maggiori imprese multinazionali del paese, come la Renault-Cacia o la Bosch-Vulcano, nel 1973, OLI aveva soltanto come vicina la Marialva, un'impresa di produzione di olio, nel frattempo chiusa e alla quale è subentrato l'ipermercato Pingo Doce.

In questo trasloco, OLI aveva il seguente profilo: 30 impiegati; un volume di affari di circa 50 milioni di scudi e un profitto di 490 mila scudi, che sarebbe salito a 785 mila scudi l'anno successivo.

L'attività dei due soci fondatori era, in pratica, la seguente: António Rodrigues de Oliveira guidava la strategia degli affari e le importazioni e Saul Rodrigues Oliveira si occupava delle vendite e degli acquisti nazionali.



Sede dell'impresa a Esgueira



Interno dell'edificio ottagonale



MOTORES · BOMBAS **FABRICA DE SANITÁRIOS**

IMPORTADORES *Oliveira & Irmão Lda.* **EXPORTADORES**

SEDE
 VARIANTE DA CIDADE **AVEIRO**
 Edifício Próprio

Tele } June 22151-3 linhas
 gramas OLIVEIRAS
 Apertado 38

MAPA DE FÉRIAS DOS EMPREGADOS DESTA FIRMA

<u>Nome</u>	<u>Categ.</u>	<u>Venc.</u>	<u>Dias férias</u>	<u>Período</u>	<u>Subsidio</u>
Adelino Pereira	Servente	6.000\$00	26 d.úteis	16/8 a 14/9	6.000\$00
Emilio R.Ferreira	"	6.500\$00	idem	11/7 a 9/8	6.500\$00
Manuel A.Santos	"	6.800\$00	idem	11/7 a 9/8	6.800\$00
Carlos M.C.S.Amaral	"	6.000\$00	21 d.seguid	5/6 a 26/6	4.500\$00
Manuel R.Branquinho	"	6.500\$00	idem	6/6 a 26/6	4.875\$00
Abilio J.M.Viegas	"	6.000\$00	idem	19/9 a 9/10	4.500\$00
Alipio G.Sampaio	1º.Caix.	7.400\$00	26 d.úteis	30/5 a 30/6	7.400\$00
José F.Costa Carlos	Caix.ºnc.	9.900\$00	idem	4/7 a 2/8	9.900\$00
Manuel Moura Duarte	1º.Caix.	7.000\$00	idem	5/9 a 4/10	7.000\$00
Telmo T.Oliveira	2º.Caix.	6.500\$00	idem	1/8 a 31/8	6.500\$00
António M.G.Martins	1º.Caix.	7.300\$00	idem	4/7 a 2/8	7.300\$00
Vitor M.Dias Almeida	Cx.Aj.2º.	5.000\$00	idem	6/6 a 7/7	5.000\$00
Jorge P.Dias	Prat.17 a.	3.000\$00	21 d.seg.	16/8 a 5/9	2.250\$00
João O.Santos	Pintor	7.750\$00	26 d.úteis	5/9 a 4/10	7.750\$00
Ana Maria F.Figueiredo	3ª.Caix.	6.000\$00	26 d.úteis	5/9 a 4/10	6.000\$00
Beatriz A.M.Pais	3ª.Caix.	6.000\$00	idem	4/7 a 2/8	6.000\$00
Marta A.Oliveira	3ª.Caix.	6.000\$00	idem	18/7 a 1/8	
				16/8 a 30/8	6.000\$00
Mª.Bernardete Ramos	Cx.Aj.2º.	5.000\$00	idem	1/8 a 31/8	5.000\$00
Mª.Luisa Crespo	2ª.Caix.	6.500\$00	idem	5/9 a 4/10	6.500\$00
Mª.Lurdes L.Silva	3ª.Caix.	6.000\$00	idem	22/8 a 20/9	6.000\$00
Mª.Manuela E.Neves	Cx.Aj.1º.	4.750\$00	idem	18/7 a 17/8	4.750\$00
João S.Carvalho	Motorista	7.500\$00	idem	1/8 a 31/8	7.500\$00
José C.S.Flamengo	"	7.500\$00	idem	5/9 a 4/10	7.500\$00

Aveiro, 14 de Abril de 1977

HORÁRIO DE TRABALHO

Da Firma OLIVEIRA & IRMÃO, LDA.

Variante da Cidade

AVEIRO

ESCRITÓRIO

De 2ª. a 6ª. Feira - Inclusivé

ABERTURA E ENTRADA DO PESSOAL	9,00 horas
ENCERRAMENTO E SAIDA DO PESSOAL	18,18 horas
INTERVALO PARA REFEIÇÃO COM ENCERRAMENTO	12,30 às 14,00 horas

ARMAZÉM

De 2ª. a 6ª. Feira - Inclusivé

ABERTURA E ENTRADA DO PESSOAL	9,00 horas
ENCERRAMENTO E SAIDA DO PESSOAL	19,00 horas
INTERVALO PARA REFEIÇÃO COM ENCERRAMENTO	12,30 às 14,30 horas

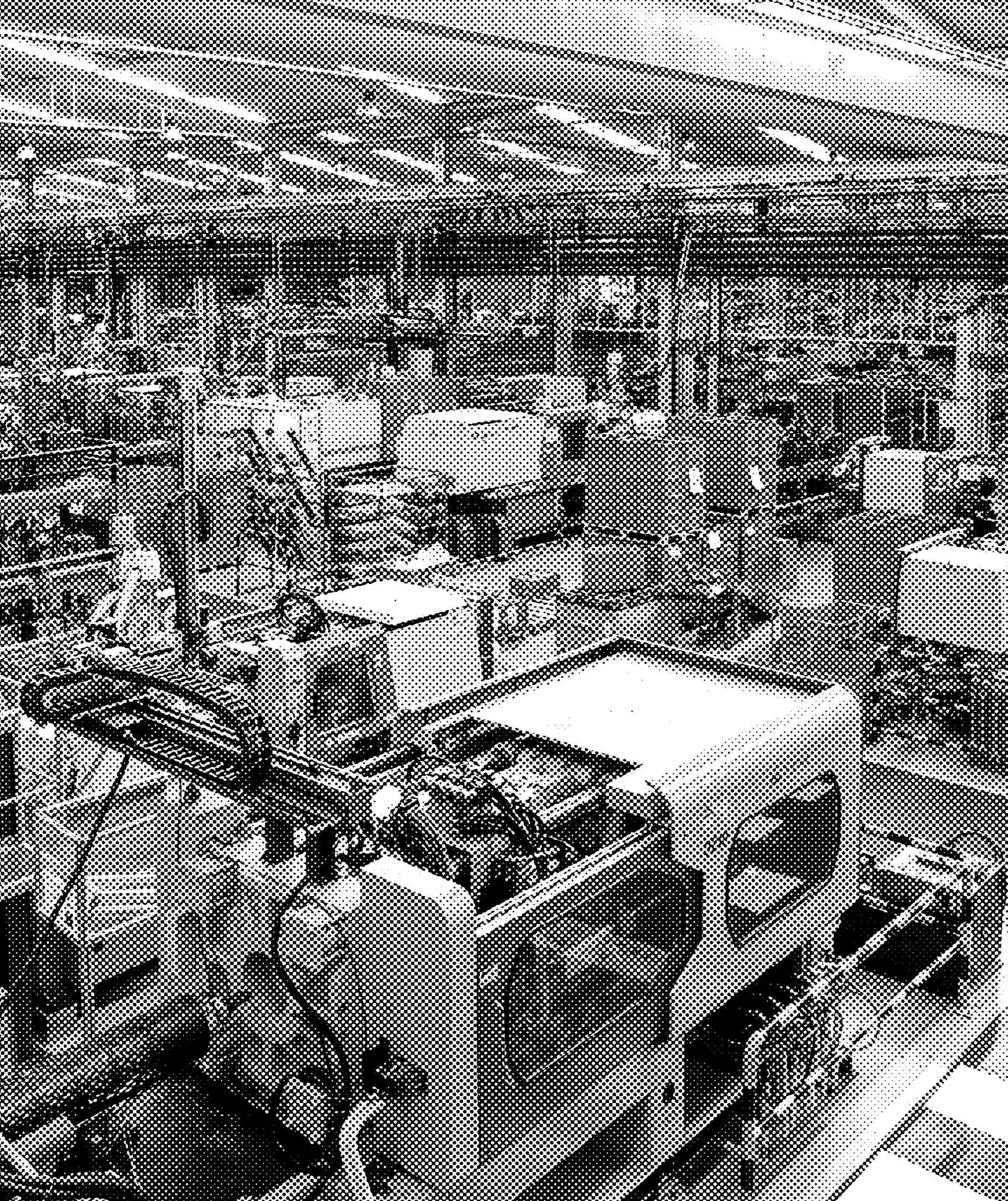
Aos Sábados e Domingos encerramento total

Declaramos para os devidos efeitos que não estamos abrangidos pelo CTT dos Caixeiros de Aveiro, mas sim pelo Grémio dos Armazenistas do Porto.

OLIVEIRA & IRMAO, LDA.
Telefones 2251/2/3

Seu Rodolfo Almeida

Orario di lavoro dell'impresa



CAPITOLO II

Industria: missione
assegnata, missione
compiuta

Competere con l'eccellenza

Andrea Niboli

PRESIDENTE SILMAR GROUP

Sono già trascorsi 26 anni dal giorno in cui conobbi António e Rui Oliveira e i loro collaboratori e diedimo vita a questa *joint-venture*, che preferisco chiamare affettuosamente *joint-adventure*, per la passione, perseveranza e tenacia con cui abbiamo affrontato e oltrepassato, insieme, le situazioni più difficili durante quel periodo, oltre che per la trasparenza e la sincerità dimostrate nella condivisione giornaliera di questi gratificanti risultati, che sono un motivo di orgoglio e uno stimolo per raggiungere nuovi obiettivi e traguardi, senza dimenticare la nostra filosofia di continuo miglioramento a 360 gradi.

Mi ricordo perfettamente di tutte le attività di miglioramento e sviluppo attuate in quel periodo: l'espansione dell'area industriale destinata alla produzione e immagazzinamento, l'acquisizione di macchinari e attrezzature, la ricerca e sviluppo permanenti, il concepimento di stampi per nuovi prodotti, i continui miglioramenti di gestione organizzativa e le sfide commerciali nel mercato, ora internazionalizzato, che ci vede come protagonisti di successo.

Ma questa non è solo la mia visione personale, sono certo di manifestare l'opinione di tutti i collaboratori "italiani" che, durante questi anni, hanno dato il loro apporto ad entrambe le realtà di produzione. Questa esperienza è stata ed è molto positiva e costruttiva, perché ci ha permesso e permette di sviluppare progetti ambiziosi nell'area della ricerca e industrializzazione tecnica con prodotti e soluzioni innovative,

ecosostenibili e di qualità, che miglioreranno il tenore di vita delle persone.

Spero sinceramente che le nuove generazioni totalmente coinvolte, continuino a gestire le nostre realtà produttive con lo stesso spirito imprenditoriale, senso del dovere e quel senso di passione corporativa che ha sempre caratterizzato il mio modo di essere e quello di António e di Rui.

Concludo, affermando con convinzione che la nostra impresa ha tutte le qualità per competere con eccellenza nel suo settore e in tutti i mercati, consolidati o nuovi, e far fronte a tutte le sfide presentate dalla globalizzazione.



2.1

La scommessa nell'industria dopo il 25 aprile

La rivoluzione politica del 1974-1976 portò in Portogallo, la democrazia e l'accesso alle libertà fondamentali, la decolonizzazione e la fine della guerra coloniale, lo sviluppo economico e il miglioramento del tenore di vita, in particolare, dell'educazione, della salute e del confort abitativo.

L'istituzione del salario minimo nazionale¹, a maggio 1974, fissato in 3.300 scudi, dal ministro del Lavoro, Avelino Pacheco Gonçalves, del I Governo provvisorio guidato da Adelino da Palma Carlos, diede una grossa spinta al potere di acquisto della popolazione e all'economia. Il salario minimo nazionale riguardò 56% della popolazione portoghese, significando, in molti casi, il triplicare dell'ammontare. In quello stesso anno, i due soci fondatori aumentarono il proprio stipendio da 12.000 a 15.000 scudi, fermo dal 1969.

Da nord a sud del paese, le famiglie cominciarono ad arredare le proprie case con mobili ed elettrodomestici che non avevano. Davanti a questo nuovo paradigma di consumo, António Rodrigues Oliveira identificò un nuovo business: la vendita di elettrodomestici. Tra il 1974 e il 1989, OLI vendette migliaia di elettrodomestici, importandoli dall'Italia, soprattutto scaldabagni, frigoriferi e congelatori verticali. Questi ultimi sostituirono i tradizionali "salatoi", cassapanche in legno riempite di sale per la conservazione degli alimenti come la carne, i salumi o le uova.

Dal punto di vista politico-economico, la seconda metà degli anni 70 è caratterizzata da turbolenze: la perdita

del mercato coloniale, dal quale dipendevano i rapporti commerciali del paese, l'aumento dell'inflazione, gli effetti dello shock petrolifero del 1973 portarono allo squilibrio dei conti esteri del paese, che è stato costretto a chiedere l'intervento del Fondo Monetario Internazionale (FMI), a maggio del 1978. Nonostante la crisi, OLI registrò negli esercizi del 1976 e 1977 incassi inediti rispettivamente di sette e dieci milioni di scudi.

In questo contesto di crisi, nel 1977, il I Governo Costituzionale del Portogallo, diretto da Mário Soares, avanzò con la richiesta di adesione alla Comunità Economica Europea (CEE), che si sarebbe concretizzata nel 1986, in contemporanea con la Spagna, in quello che fu il terzo allargamento del gruppo europeo. Possiamo dire che, dopo l'ingresso nell'EFTA - Associazione Europea del Libero Scambio e l'emigrazione massiccia negli anni 60, l'adesione alla CEE, oggi Unione Europea, fu il momento più determinante per lo sviluppo e la crescita economico-sociale del Portogallo. Il protezionismo economico nazionale sparì e il Portogallo si trasformò in una delle economie più aperte dell'Europa, integrando all'inizio del XXI secolo, il gruppo di paesi che adottò l'euro come moneta unica.

Gli anni 70 furono il punto di svolta non solo nella storia del Paese, ma anche nella storia di OLI, con l'entrata della seconda generazione della famiglia nella gestione dell'impresa, attraverso Rui e António, figli di António Rodrigues Oliveira.

¹ Gazzetta Ufficiale n.° 123/1974, Serie I del 1974-05-27

Gli anni 70 furono il punto di svolta non solo nella storia del Paese, ma anche nella storia di OLI, con l'entrata della seconda generazione della famiglia nella gestione dell'impresa, attraverso Rui e António, figli di António Rodrigues Oliveira.



António Oliveira, Coimbra



Rui Oliveira, Angola

Così, il 9 gennaio 1978, António Oliveira si ritrovò con il padre a Milano. Probabilmente António Rodrigues Oliveira sapeva già che quello sarebbe stato un incontro in grado di cambiare il corso della vita.

Rui Oliveira entrò nella ditta, il primo aprile 1975, all'età di 26 anni, dopo il suo rientro dalla Guerra d'Oltremare, in Angola, dove stette 16 mesi, per assumere la direzione dell'area amministrativa-finanziaria di OLI. Lavorava di giorno e studiava di notte (la laurea in Gestione era stata sospesa a causa del servizio militare obbligatorio).

Ricorda il primo compito: "controllare le quietanze doganali dei prodotti importati. In quel periodo, l'impresa aveva già tre camion e tre autisti che raccoglievano la merce presso la stazione ferroviaria, ad Aveiro, e la distribuivano in tutto il Paese".

Tre anni dopo, a 24 anni, arrivò António Oliveira, dopo aver conseguito la laurea in Ingegneria Meccanica presso l'Università di Coimbra. Nonostante la data ufficiale di entrata nell'azienda sia il primo febbraio 1978, quel giorno non corrisponde alla realtà perché, di fatto, cominciò a lavorare prima. "Mio padre, siccome vedeva oltre, mi mise a lavorare prima che cominciassi a lavorare" scherza António Oliveira.

Il motivo si spiega tramite un viaggio. Nel Natale del 1977, pochi giorni prima della fine dell'anno, António Oliveira informò il padre che sarebbe partito con tre amici per una specie di viaggio di laurea, in Grecia e in Egitto, con i 20 mila scudi che ricevette da un'assicurazione. Al che António Rodrigues Oliveira rispose: "rientrando dall'Egitto, passa in Italia". L'indicazione di António Rodrigues Oliveira aveva un obiettivo chiaro e promettente.

Così, il 9 gennaio 1978, António Oliveira si ritrovò con il padre a Milano. Probabilmente António Rodrigues Oliveira sapeva già che quello sarebbe stato un incontro in grado di cambiare il corso della vita. In una riunione in tarda mattinata, presentò il figlio a Aristide Cappelletti, fondatore e socio di Cibiemme Plast l'azienda fornitrice delle cassette di risciacquo a OLI. Più che una mera presentazione e una stretta di mano di circostanza, fu gettata l'idea di costruire insieme una fabbrica di cassette di risciacquamento in Portogallo.

"La volontà di entrambe le parti, era grande. Mio padre [António Rodrigues de Oliveira] aveva l'ambizione e il desiderio di produrre, non so se per lui, o per me", conferma António Oliveira.

Cibiemme Plast aveva due soci: Aristide Cappelletti gestiva l'area amministrativa e commerciale dagli uffici dell'impresa a Milano e Enzo Cecchi comandava l'unità industriale, a Carrara.

Due mesi dopo l'incontro di Milano, António Oliveira visitò la fabbrica della Cibiemme Plast a Carrara, che si trova nella regione Toscana, famosa per la produzione marmorea fin dall'Antica Roma. Nella fabbrica di 2.500 metri quadri si producevano cassette di risciacquamento e componentistiche che erano vendute sul mercato italiano ed esportate in Grecia, dove l'impresa era leader del mercato.

Da subito furono mossi i primi passi per la costruzione della fabbrica a Esgueira, nel terreno vicino

In una riunione in tarda mattinata, António Rodrigues Oliveira presentò il figlio, António, a Aristide Cappelletti, fondatore e socio della Cibiemme Plast. Più che una mera presentazione e una stretta di mano di circostanza, fu gettata l'idea di costruire insieme una fabbrica di cassette di risciacquamento in Portogallo.



António Oliveira in Egitto



António Rodrigues Oliveira e António Oliveira in un pranzo in Italia

Quest'apertura al mondo ha dato all'impresa la capacità di "leggere" l'economia e la società, anticipando i fabbisogni di consumo, responsabili per la creazione di nuove opportunità di affari

all'edificio ottagonale, mentre OLI aumentava i suoi contatti internazionali, portando a una maggiore diversità di commercializzazione di prodotti e d'importazioni. Questa apertura al mondo ha dato all'impresa la capacità di "leggere" l'economia e la società, anticipando i fabbisogni di consumo, responsabili per la creazione di nuove opportunità di affari. Siccome chi viaggia davanti, quasi sempre ha un vantaggio sui concorrenti, OLI cresceva progressivamente.

Questa visione e vocazione ha un volto in particolare: quello di António Oliveira che, con ambizione, irruenza e coraggio, osò portare a termine l'industrializzazione, in un momento economico totalmente ostile. Ricordiamo che, mentre la fabbrica veniva costruita, si registrava il secondo shock petrolifero del 1979, che scatenò una crisi economica e commerciale di proporzioni mondiali.

In questa congiuntura recessiva e inflazionistica che regnava nell'economia mondiale e nazionale, come potrebbe un giovane, appena uscito dall'università, che nulla conosceva di produzione di cassette di risciacquamento, pensare di creare una fabbrica? Indubbiamente, soltanto la forza ostinata nel realizzare un grande sogno può aiutare a capire.

António Neto, all'epoca, ragioniere e attualmente commercialista della società, accompagnò da vicino l'entrata sia di António, che di Rui Oliveira, nella gestione OLI.

Amico d'infanzia e di adolescenza di entrambi – appartenne anche al gruppo di giovani di padre Luís Sabini -, riconosce che l'ingresso di António Oliveira preannunciò "l'apertura dell'impresa al mondo".

Una prospettiva che la dattilografa Cidalina completa: "Intelligente com'era, il Sig. Oliveira [António Rodrigues Oliveira] comprese che, grazie alle larghe vedute del figlio António, sarebbe dovuto essere lui il suo successore. Probabilmente, questa visione si doveva al fatto che l'Ing. António Oliveira aveva cominciato a viaggiare ben presto. Mi ricordo di averlo visto chiedere un passaggio con lo zaino sulle spalle. Credo che quello spirito avventuriero fu importante per la sua visione del mondo, sempre avanti nel tempo e a tutti. Il padre capì l'importanza di quella personalità nel futuro dell'impresa".

Sarebbe stata questa visione di apertura al mondo che avrebbe fatto scatenare una profonda battaglia imprenditoriale e familiare, che culminò nel 1986. "Credo che per i più stretti collaboratori era evidente che quella visione di António Oliveira si sarebbe scontrata, prima o poi, con la visione più chiusa dello zio [Saul Rodrigues Oliveira], che, per esempio, non voleva rinunciare alla concentrazione degli acquisti dell'impresa nei fornitori di sempre, quasi tutti portoghesi", chiarisce António Neto.

Come potrebbe un giovane, appena uscito dall'università, che nulla conosceva di produzione di cassette di risciacquamento, pensare di creare una fabbrica? Indubbiamente, soltanto la forza ostinata nel realizzare un grande sogno può aiutare a capire.



L'impresa, anni 80

2.2

L'inizio della produzione di cassette di risciacquo

Nel 1979, anno di celebrazione dei 25 anni dell'impresa, OLI iniziò a sondare l'universo della produzione di cassette di risciacquo con un progetto pilota, il cui funzionamento si sintetizzava nel seguente modo: l'azienda importava i meccanismi dall'Italia, subappaltava la produzione della "cassetta" di scarico a una società d'iniezione di plastica, a Oliveira de Azeméis, e la montava, successivamente presso il magazzino di Esgueira. Nell'ambito di questo progetto, furono vendute 10 mila cassette di risciacquo nel mercato nazionale.

Era un periodo caratterizzato dai Bollettini di Registro d'Importazione², che esigeva per le importazioni di prodotto finito, un'autorizzazione concessa dalla Banca del Portogallo, soggetta a un limite (plafond) prestabilito. Tuttavia, questa limitazione non si applicava all'importazione di materie prime. Così, potremmo concludere che la limitazione all'importazione di prodotto finito, coniugata alla libera importazione di materie prime, fece diventare l'industrializzazione una conseguenza inevitabile delle circostanze.

Alla fine del 1979, l'impresa aumentò il capitale sociale, portandolo a 12 milioni di scudi, mediante l'incorporazione del Fondo di Rivalutazione creato nei termini del Decreto-Legge 430/78 del 27 dicembre.³

L'anno dopo, nel 1980, la fabbrica era già pronta e in grado di iniziare la produzione di cassette di risciacquo, dopo l'acquisto di tre macchine d'iniezione - Idra

e GBF (2) – e due saldatrici a ultrasuoni – Mecasonic e Modelo 2000 -, mediante due finanziamenti del Banco Português do Atlântico, per un importo totale di 336 mila scudi. Con queste attrezzature, l'impresa assicurava la produzione della cassetta di risciacquo, finora subappaltata. Mentre i meccanismi interni della cassetta continuavano a essere importati dall'Italia.

Nel primo anno furono prodotte 100 cassette di risciacquo al giorno e 2.000 al mese. Le cassette con il marchio Kariba, marchio appartenente ai soci italiani, furono vendute tra il 1980 e il 2000 (il marchio OLI sarebbe nato nel 2000). Vítor Ruivo, antico funzionario della Plásticos Ruano, di Leiria, fu il primo direttore della fabbrica, con a suo carico sei operai. Dalla Metalúrgica Casal alla K.A., Alberto Brandão fu il primo venditore nel mercato nazionale.

Nonostante la fabbrica abbia iniziato la sua attività nel 1980, la costituzione dell'impresa K.A. Autoclismos, Lda. avvenne soltanto nell'aprile 1982, perché la costituzione di nuove società con capitale estero non era, all'epoca, frequente, per cui l'iter dell'investimento diretto estero è stato burocratico e non così celere come lo è oggi.

Le partecipazioni del capitale sociale della società erano così suddivise: Cibiemme Plast (5 milioni di scudi), OLI (3 milioni di scudi), António Oliveira (1 milione di scudi) e Rui Oliveira (1 milione di scudi).

² Gazzetta Ufficiale n.° 234/1977, Serie I del 1977-10-10

³ Verbale n° 51, del 3 dicembre 1979

L'investimento estero diretto, attraverso la Cibiemme Plast, più che un'importante fonte di finanziamento per la creazione della fabbrica di cassette di risciacquamento, fu soprattutto un'aggiunta di valore al business, attraverso il trasferimento d'innovazione, sviluppo tecnologico e di un nuovo sistema di gestione.

António Rodrigues Oliveira era il rappresentante dell'impresa in questa società, anche se, nell'anno seguente, trasferì i poteri di gestione al figlio Rui Oliveira. Questa fu la prima partecipazione azionaria dei figli di António Rodrigues Oliveira. Un momento che Rui Oliveira ha sentito come uno "stimolo ed esigenza per assumere nuove responsabilità".

Per la realizzazione di questa operazione, António Oliveira chiese aiuto a Joaquim da Costa Abraúl, che era stato suo professore di Economia all'Università di Coimbra. Così, la nascita della K.A. Autoclismos, Lda. ha beneficiato del contributo di questo professore che, nella qualità di consulente esterno, ha guidato il processo per l'autorizzazione d'importazione di capitali per la realizzazione di un investimento diretto estero, che ha reso fattibile la costruzione della fabbrica e l'importazione di macchine e stampi dall'Italia.

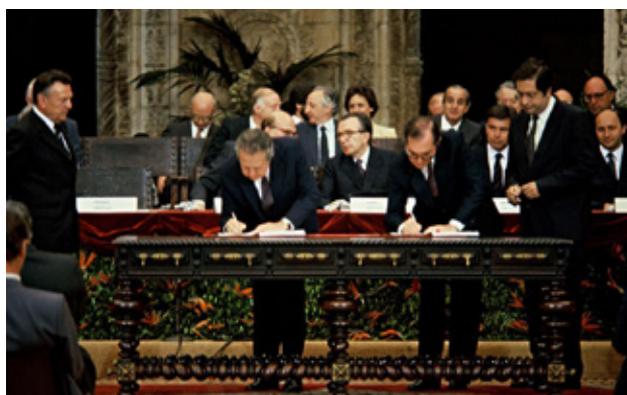
L'investimento estero diretto, attraverso la Cibiemme Plast, più che un'importante fonte di finanziamento per la creazione della fabbrica di cassette di risciacquamento fu, soprattutto, un'aggiunta di valore al business, attraverso il trasferimento d'innovazione, sviluppo tecnologico e di un nuovo sistema di gestione.

I primi anni della fabbrica furono vissuti in un paese immerso in una grave crisi economica e finanziaria che portò al secondo intervento del Fondo Monetario Internazionale, tra il 1983 e 1984. La caduta dell'attività economica, l'aumento dei fallimenti e della

disoccupazione e la diminuzione del reddito delle famiglie, hanno caratterizzato questo periodo.

Nella prima metà degli anni 80, "l'attività dell'impresa è stata molto difficile. Il mercato portoghese si trovava diviso in tre concorrenti (Sanijato, Jet e Dilúvio), il che non ci permetteva di raggiungere livelli di redditività sufficienti. Erano già iniziate le esportazioni verso il Cile e l'Irlanda del Nord, ma non erano significative. Per far fronte all'insufficiente attività nazionale, abbiamo iniziato, nel 1985, la produzione di cassette di risciacquamento per il mercato italiano, dove la domanda era superiore alla capacità produttiva del nostro socio", contestualizza António Oliveira.

Nel 1986, con l'entrata del Portogallo nella CEE – Comunità Economica Europea, la strategia commerciale e industriale OLI si è evoluta, rispondendo al nuovo paradigma di consumo e produzione che emerge dall'eliminazione delle barriere doganali e dalla fine del protezionismo economico.



Firma del Trattato di Adesione del Portogallo alla Comunità Economica Europea

Alla fine degli anni 80, l'attività industriale era in chiara espansione, portando la produzione di cassette di risciacquo a 700 al giorno e 150 mila l'anno.

È in questo periodo di entusiasmo economico, risultato dell'integrazione europea e del conseguente flusso di fondi strutturali e di coesione proveniente dalla CEE, che OLI avviò la produzione di accessori (meccanismi) per equipaggiare le cassette di risciacquamento – un grande business per OLI già dagli anni 90. Senza la produzione dei meccanismi, si ha una certezza: la dimensione e la portata attuali dell'impresa non sarebbero state possibili.

La priorità di OLI era l'acquisizione di nuove e varie competenze attraverso la Ricerca e lo Sviluppo (R&S), determinanti per l'evoluzione produttiva. "Jolly" fu il primo rubinetto galleggiante, il cui concetto base è tuttora attuale, seguito, successivamente, da una valvola di scarico. In una prima fase, questi componenti furono direttamente incorporati nelle cassette così che tutto il sistema venne realizzato ed assemblato in fabbrica. In una seconda fase, l'impresa avviò l'esportazione dei meccanismi alla Cibiemme Plast, l'impresa socia italiana, che sostituì i suoi prodotti con quelli fabbricati a Esgueira, in quanto avevano migliori prestazioni.

Con questi primi due prodotti – valvola di scarico e rubinetto galleggiante -, OLI è cresciuta nelle sue competenze e, conseguentemente, anche il suo valore aggiunto. Un livello che, anni più tardi, gli aprirà le porte alle principali industrie di ceramica sanitaria di tutto il mondo.

Alla fine degli anni 80, l'attività industriale era in chiara espansione, portando la produzione di cassette di risciacquo a 700 al giorno e 150 mila l'anno.

L'informatizzazione dei servizi amministrativi accompagnava l'evoluzione produttiva con l'acquisizione di un nuovo sistema informatico, indispensabile alla razionalizzazione della gestione degli stock e delle commesse e al miglioramento del tempo di risposta nelle consegne ai clienti.

L'impresa acquistò il suo primo pc, un IBM, dove il programma Lotus 1-2-3⁴ (l'attuale Excel) era utilizzato, prima, da António Neto, poi dai collaboratori della contabilità e area finanziaria. I costi dei prodotti e i costi d'importazione cominciarono a essere calcolati per via informatica. Fino ad allora, erano fatti a mano, da António Rodrigues Oliveira.

Le macchine da scrivere furono piano piano sostituite dai pc. Le tecnologie hanno imposto nuove forme di lavoro. "Le persone resistevano per paura, ma quando si dimostravano i vantaggi, cominciavano ad aderire e poi, impararono a utilizzare le tecnologie", spiega António Neto.

Una realtà che Aldina Ramos conferma. "All'epoca, in cui tutto era nuovo e dovevamo imparare, il Dr. António Neto diventò un punto di riferimento. Aveva il dono dell'insegnamento. Aveva piacere nel



Rubinetto galleggiante "Azor Plus"

⁴ Lotus 1-2-3, prodotto dalla Lotus Software, fu uno dei primi fogli di calcolo

OLI era già conosciuta come un'impresa di formazione. “Lavorare qui era un certificato di competenza. Si imparava la forma e il metodo di lavoro. Chi usciva da qui, usciva per un posto di direzione in un'altra impresa”, conferma Cidalina Canelas. Una realtà che ancora oggi si mantiene, quasi quarant'anni dopo.

trasferire le conoscenze agli altri. Passava tempo a verificare se ciò che aveva insegnato, fosse ben capito e se venisse ben fatto”.

Quando concluse il 12° anno scolastico, nel 1981, Aldina Ramos fu incaricata di organizzare l'archivio – “per nome, i buoni d'ordine; per località, le fatture”. Il suo primo stipendio di 11.500 scudi “era una fortuna”. L'impresa era conosciuta perché pagava bene e non mancava mai un pagamento”. Lavorava di giorno e studiava di notte contabilità presso l'ISCA. Aldina, la più piccola di quattro fratelli, è stata l'unica ad aver studiato: “ho avuto la fortuna che il mio padrino mi pagasse gli studi”.

OLI era già conosciuta come un'impresa di formazione. “Lavorare qui era un certificato di competenza. Si imparava la forma e il metodo di lavoro. Chi usciva da qui, usciva per un posto di direzione in un'altra impresa”, conferma Cidalina Canelas. Una realtà che ancora oggi si mantiene, quasi quarant'anni dopo.



Cassette di risciacquamento esterne



Cassette di risciacquamento interne

2.3

L'uscita dei soci fondatori

Negli anni 80, OLI era un'impresa con ambizione internazionale e una condotta intraprendente, che non aspettava gli eventi, ma li anticipava. L'impresa aveva non solo cambiato paradigma di business, abbracciando l'industria, ma cominciò anche a guardare al mondo globale con le sue molteplici possibilità, investendo nell'internazionalizzazione.

Questo cambiamento, come quasi tutti coloro che sfidano l'evoluzione, provocherà una divergenza di prospettive tra i due soci fondatori, in merito all'indirizzo e al futuro dell'impresa. Le divergenze tra António e Saul aumentarono e nessuno evitò il confronto delle discussioni. Era il 1986.

“Un giorno disse: me ne vado! Vendo la mia quota, porto del materiale e funzionari e creo un'impresa”. E così è stato. Il 10 giugno 1986, Saul ha comunicato formalmente l'intenzione di negoziare la vendita della sua partecipazione.

Dopo questo annuncio intempestivo, si succedettero varie riunioni per l'accordo del valore finale della quota azionista. Il 28 agosto 1986, Saul e la moglie vendettero alla società le quote di 45% e 5%, rispettivamente, per un valore di 60 milioni di scudi, il cui acquisto è stato possibile attraverso due prestiti nel valore di 30 milioni di scudi ciascuno concessi dal Banco Português do Atlântico e Banco Borges & Irmão, con un tasso d'interessi del 30%.

Nell'autunno del 1986, Saul creò un'impresa che commercializzava forniture per il bagno, diventando

un evidente concorrente dell'impresa che aveva fondato con il fratello nel 1954.

In questa turbolenza professionale e familiare, António Rodrigues Oliveira già si trovava gravemente ammalato. A marzo di quello stesso anno, gli era stata diagnosticata una malattia oncologica. Nello studio del medico João Ganho, a Ílhavo, la moglie Maria Pereira de Moura e la figlia Graça sentirono il peggio: “la diagnosi del signor António è molto complicata; al massimo, avrà ancora sei mesi di vita”. Purtroppo fu così.

Cosciente dell'avvicinarsi della morte, António Rodrigues Oliveira provvide alla vendita della quota del 45% ai figli, mantenendo i restanti 5% con la moglie.

“Non abbiamo pensato a quello che abbiamo fatto. Se avessimo pensato due volte, non avremmo concluso l'affare, perché l'indebitamento era enorme, ma abbiamo fatto bene. Abbiamo fatto ciò che nostro padre voleva”, dice commosso Rui Oliveira.

Trent'anni dopo aver venduto la sua partecipazione, Saul rivede il momento dell'uscita con tristezza. “Io e mio fratello eravamo molto amici. Abbiamo convissuto e viaggiato molto. Mi ricordo del primo viaggio che abbiamo fatto in Europa, in macchina, alla fine degli anni 60 e di essere stati alla Mercedes a Stoccarda. Ci siamo allontanati, ma capisco che abbia difeso i figli. Probabilmente, mio fratello ha fatto ciò che avrei fatto io al posto suo”.



Vista aerea del complesso industriale



25° anniversario dell'impresa

2.4

I legami di António Rodrigues Oliveira

António Rodrigues Oliveira era un imprenditore e gestore “impresario, temerario e fiducioso”, rivela il figlio António Oliveira, che ha insegnato a “negoziare bene, con vantaggi per entrambe le parti”.

António Rodrigues Oliveira era intelligente e autodidatta. Trattava con italiani e francesi senza mai aver imparato il francese o l'italiano. Imparava facendo. Sapeva pensare e sapeva fare. Aveva naso per gli affari. Ha creato un'impresa che è nata piccola e si è fatta grande.

La serietà era una delle sue ossessioni, conferma il figlio Rui Oliveira. “Mio padre aveva una frase che ripeteva molte volte: dobbiamo essere zingari seri! Un giorno gli domandai cosa significasse e lui mi rispose: significa parola data è parola onorata; se puoi vendere a dieci, non venderai per otto, ma se ti sbagli e vendi per sei, dovrai rispettare la parola data”.

Il buon nome, rafforzato dall'integrità e il valore della parola, è stata l'eredità che António e Rui hanno ricevuto dal padre. E se ai figli, António Rodrigues Oliveira ha lasciato il buon nome, ai lavoratori, con i quali ha più convissuto, lasciò vari insegnamenti, come l'innovazione, il rigore, il risparmio ed un valore: la generosità.

È ricordato come un padre severo, ma anche caloroso. “Mi ricordo di vederlo arrivare a casa, lasciare il cappello nell'attaccapanni, di sedersi sul divano e chiamarmi invitandomi a sedermi su una delle sue gambe per giocare a “cavalluccio, cavalluccio”. Mi ricordo di un giorno, già più grandicella, mia madre

raccontò di una stupidaggine che avevo fatto, e mio padre mi disse: vai a prendere il righello.

Mesta mesta, andai e quando glielo consegnai, mi disse: dato che sei stata obbediente, non ti punirò! L'ubbidienza mi salvò dalla punizione”, ricorda la figlia Graça.

Ha viaggiato molto, ha visitato fiere e fabbriche dei prodotti che importava e dei quali è diventato rappresentante in Portogallo. Ambizioso e competitivo si esaltava con i risultati. “Ricordo la sua felicità quando arrivava, alla fine della giornata, con un sacco di buoni d'ordine. Guarda, Neto, gli ordinativi che ho portato oggi!”

“Ci ha insegnato a fare bene le cose, a essere attenti e a comprendere che il lavoro di ciascuno di noi ha un impatto sul lavoro dell'altro, per tanto insignificante che esso sia”, dice Aldina Ramos.

Era rigoroso ed esigente. Il suo motto, molte volte ripetuto a voce alta, nessuno lo ha scordato: “presto e bene”. Era normale avere in contemporanea due chiamate, ognuna in ciascun orecchio – in uno, a rispondere al cliente, nell'altro, a chiedere informazioni dei buoni d'ordine di quel cliente.

Maria Emília, la dattilografa che era andata con la madre a chiedere lavoro a casa di António Rodrigues Oliveira, ricorda “un signore colto, semplice ed informale”, che “esigeva molto, sapeva gestire i clienti e detestava che le persone non si rispettassero e non facessero il lavoro ben fatto”. S'irritava con la

António Rodrigues Oliveira era intelligente e autodidatta. Trattava con italiani e francesi senza mai aver imparato il francese o l'italiano. Imparava, facendo. Sapeva pensare e sapeva fare. Aveva naso per gli affari. Ha creato un'impresa che è nata piccola e si è fatta grande.



Maria Pereira de Moura e António Rodrigues Oliveira



António Rodrigues Oliveira e Maria Pereira de Moura, Amsterdam



António Rodrigues Oliveira, Madeira



António Rodrigues Oliveira con la madre, Elvira Rodrigues Anileiro

Sempre fortemente legato alla comunità, António Rodrigues Oliveira è stato presidente della Giunta del Circondario di Esgueira, tra il 1974 e il 1976. Ha vissuto una vita dedicata totalmente al lavoro. Con un modo di vita semplice, senza vizi né lussi, le sue giornate di lavoro arrivavano alle 14 ore, compreso il sabato.

negligenza – “sapevamo che quando lui rimproverava, era proprio per migliorarci e non rinunciava fintantoché non facevamo meglio”, conferma Cidalina.

Non amava essere disturbato quando era concentrato. António Neto ricorda l'episodio nel giorno festivo municipale [12 maggio]. “Il telefono suonava e non c'era nessuno per rispondere. Il Sig. António rispose e disse: non c'è nessuno! Dall'altra parte della linea, qualcuno domandò: allora, con chi parlo? ed egli rispose: con la donna delle pulizie!”

Era duro, intempestivo, ma riconosceva lo sbaglio o l'esagerazione, chiedendo scusa, dice Cidalina. “Una volta, andai a lavorare dopo cena, su richiesta del Sig. António, a causa di un nostro cliente di Madeira. Non mi ricordo bene cosa, ma commisi un errore in un documento ed il Sig. Oliveira mi rimproverò davanti al cliente e alla moglie. Andai in bagno a piangere. Il giorno dopo, quando arrivai e lo salutai, mi chiese di sedermi e si scusò per il suo comportamento scorretto. Il Sig. Oliveira era impulsivo, ma sapeva riconoscere lo sbaglio e chiedeva scusa”.

Impararono con António Rodrigues Oliveira anche il valore del risparmio. “Non si rovina mai un foglio in bianco per scrivere appunti e messaggi (un'abitudine che ancora oggi perdura). Qui, si risparmia!”, si sentivano dire nel primo giorno di lavoro. “Risparmiare fintanto che c'è, perché dopo, non ne vale la pena”, era una delle frasi conosciute. Risparmiare, ma senza rinunciare al valore giusto del lavoro e della serietà. Nei periodi degli aumenti di stipendio, Aldina si

ricorda di sentire António Rodrigues Oliveira dire a António Neto: “Vedi un po' se la ragazza viene ben pagata; ha già finito il corso e dobbiamo tenerlo in mente”. Quando terminò la laurea in contabilità nel 1987, le venne riconosciuto un aumento salariale da 75 a 100 mila scudi.

Hanno conosciuto anche il valore della generosità e della bontà. “Mai mi scorderò delle sue parole quando lo visitai all'Ospedale di Coimbra. Alla moglie che gli aveva portato delle prugne, disse: dà alla ragazza delle prugne, perché è davvero molto brava e se le merita”, ricorda Elisabete.

Sempre con un forte legame alla comunità, António Rodrigues Oliveira è stato presidente della Giunta del Circondario di Esgueira, tra il 1974 e il 1976. Ha vissuto una vita dedicata totalmente al lavoro. Con un modo di vita semplice, senza vizi né lussi, le sue giornate di lavoro arrivavano alle 14 ore, compreso il sabato. A coloro che vedeva correre per uscire alle 18:00 in punto, diceva con ironia, non nascondendo l'acidità: “sembra che abbiano paura che l'edificio gli crolli addosso!”

“Era a tavola che concludeva i grandi affari e faceva grandi amicizie. Aveva una grande facilità di rapportarsi, di coinvolgere e di comunicare. Vedo in mio nipote [António Ricardo Oliveira] la copia di mio padre”, confida il figlio Rui.

Per 32 anni, e sino al suo ultimo giorno di lavoro, rimase in OLI il rituale di ogni collaboratore, quando

La sua intelligenza ed impulsività erano proporzionali alla grandezza del suo cuore, immenso e buono, come ricordarono una decina di intervistati, in un mix di nostalgia e gratitudine, ed il cui ricordo fece sgorgare le lacrime a tutti.

arrivava di mattina, dargli il saluto del buon giorno con una stretta di mano. Lavorò fino alla fine. In un venerdì, il 28 novembre, uscì prima del solito. Chiese al figlio Rui di portarlo a casa. Erano le 17:00 h. Era al limite. Non si congedò da nessuno. Fece solo un cenno di spalle.

Il giorno dopo, sabato, intorno alle 10:00 del mattino, il telefono di casa di António Neto squillò. Ascoltò la richiesta di António Rodrigues di parlare personalmente, a casa sua, a Mataduços. “Andai a casa del Sig. António e parlammo dell’impresa. Mi domandò se avevo bisogno di qualcosa e di firme. Dopo aver firmato, mi chiese di chiamare il figlio più grande, Rui Oliveira”.

António Neto è stato l’ultimo collaboratore con cui António Rodrigues Oliveira parlò. Sarebbe morto due ore dopo, intorno a mezzogiorno, nella sua casa. Durante il pomeriggio, toccò a Elisabete Matos la difficile missione di comunicare ai clienti e ai fornitori il decesso precoce del cofondatore di OLI.

“Quando morirò, non voglio che chiudiate l’impresa. Bisogna lavorare”, disse molte volte António Rodrigues Oliveira. E la sua volontà fu rispettata. Morì un sabato, 29 novembre 1986, a seguito di un blocco renale e il funerale si celebrò nel giorno festivo del primo dicembre, a Esgueira.

Si dirà, in verità e giustizia, che la sua l’intelligenza ed impulsività erano proporzionali alla grandezza del suo cuore, immenso e buono, come ricordarono una decina d’intervistati, in un mix di nostalgia e gratitudine, ed il cui ricordo fece sgorgare le lacrime a tutti.



António Rodrigues Oliveira

2.5

La creazione della società anonima

Con l'uscita dei soci fondatori, António e Saul, alla fine di 32 anni di un progetto comune in crescita, i fratelli Rui e António Oliveira succedettero al comando dell'impresa familiare.

Rui Oliveira, allora 36^{enne}, era sposato con Maria do Carmo Oliveira, e padre di Rui Miguel Oliveira (1979) e Carolina Oliveira (1984). António Oliveira, con 32 anni, era sposato con Cristina Oliveira, ancora non aveva figli. António Ricardo Oliveira (1990) e Mariana Oliveira (1993) sarebbero nati più tardi.

Entrambi sentirono il peso della responsabilità. “Lavoravo 12 ore al giorno, sabato e domenica compresi; più che l'aumento del carico orario, aumentò la responsabilità”, afferma António Oliveira. Hanno sentito la pesante assenza del padre, molte volte condivisa grazie all'aiuto dei partner. Sebastião Dias Marques, cugino di António e Saul, ha avuto un ruolo importante di sostegno nella gestione della seconda generazione. Nato a Eixo, questo famoso avvocato fu Prefetto di Aveiro tra il 1985 e il 1990.

“I clienti e i fornitori ci hanno salvato. Si sono fidati del buon nome Oliveira. Furono incondizionati nel sostegno in questo periodo di cambiamento. José Gonçalves dos Santos, di Trofa, il fornitore di rubinetti, ci diede un sostegno incondizionato. Quando abbiamo assunto il business, abbiamo deciso di sostituire gli agenti esterni con venditori ed il gruppo arrivò così ad integrare 10 venditori”, rivela Rui Oliveira.

I ruoli dei due fratelli erano ben definiti e non cambiarono: António Oliveira era stratega del business e l'uomo dell'industria, mentre Rui guidava l'area amministrativa-finanziaria e, più tardi, l'area commerciale.

Per António Neto, la successione era chiara e nasceva dalla complementarità: “il padre [António Rodrigues Oliveira] aveva fiuto per riconoscere un business che fruttava soldi; il figlio [António Oliveira] aveva fiuto per anticipare un business che avrebbe dato soldi. Credo che, anche Rui Oliveira si fidò del fratello in quel senso”.

Nell'anno successivo all'insediamento della nuova amministrazione, nel 1987, l'OLI, con 33 funzionari, presentava una crescita del 35%, rispetto all'anno precedente, raggiungendo un volume di vendite di 519 milioni di scudi. L'impresa consolidava la sua specializzazione nella produzione di cassette di risciacquamento in plastica e deteneva il commercio di macchine agricole ed elettrodomestici.

Nello stesso anno 1987 sono state effettuate varie operazioni finanziarie, con l'obiettivo di ridurre l'impatto finanziario provocato dall'acquisto delle quote del socio fondatore, Saul Rodrigues Oliveira che lasciò la società in una situazione finanziaria delicata. Il 26 agosto, l'impresa si trasformò in una società anonima⁵, dopo un aumento del capitale sociale pari a 100 milioni di scudi, per incorporazione dei Fondi di Rivalutazione e parte dei Fondi Liberi.

⁵ Gazzetta Ufficiale n° 214, III serie, 17 settembre 1987

Come società anonima, l'impresa avviò un processo di fusione delle proprie aree commerciali e industriali. A quell'epoca, Rui e António Oliveira acquistarono in parti uguali la quota rappresentativa del 45% del capitale sociale della società per un valore di 65 milioni di scudi. Simultaneamente, si procedette a un aumento di capitale dell'associata K.A., sottoscritto dalla Cibiemme Plast (20 milioni di scudi) e dai soci António Oliveira (10 milioni di scudi) e Rui Oliveira (20 milioni di scudi).

Con la perdita progressiva della capacità di autofinanziamento e con la necessità di rafforzare il fondo di cassa corrente e l'espansione dell'attività, l'impresa aprì il capitale alla SPR – Società Portuguesa de Capitale de Risco, appartenente al Banco Português do Atlântico tra gli altri, che acquisì 20% del capitale della società, il 10 dicembre 1987. Il consulente finanziario CISF – Companhia de Investimento e Serviços Financeiros, S.A., attraverso Alfredo Antas Teles, fu il mediatore di questa operazione.

Intanto, OLI procedeva alla dispersione del capitale, in modo da ottenere le condizioni necessarie alla richiesta di quotazione delle azioni rappresentative del capitale sociale nelle Borse di Lisbona e Oporto. A novembre, avanzò con la richiesta di ammissione alla quotazione nella Borsa Valori di Oporto delle azioni della società e il 31 dicembre, l'impresa fu ammessa al mercato non ufficiale di Oporto, con la quotazione di 3 mila scudi per azione.



Notizia no jornal "Expresso"



Notizia nel "Jornal do Comércio"

Alla fine del 1989, OLI diventò un'impresa industriale e commerciale: produttrice di cassette di risciacquamento e meccanismi; specializzata nel commercio all'ingrosso di articoli sanitari, ferramenta, tubature, motopompe, elettropompe, rubinetti ed elettrodomestici.

“L'entrata della Cibiemme nel capitale di OLI fu prevista poco tempo dopo l'uscita di mio zio e la morte di mio padre. Tuttavia, per effettuare l'acquisto di capitale, era necessaria una valutazione del prezzo. All'epoca, abbiamo considerato che la migliore soluzione sarebbe stata quella di realizzare l'operazione tramite la quotazione di azioni in borsa”, afferma António Oliveira.

L'anno successivo, OLI vendette la quota che deteneva nella K.A. Autoclismos, trovandosi, alla fine del 1988, con il 55% delle azioni in mano al Consiglio di Amministrazione - Maria Pereira de Moura (Presidente) e Rui Oliveira e António Oliveira (Consiglieri), 20% nella SPR e i restanti 25% dispersi tra piccoli azionisti.

La K.A., con 16,5% del capitale di OLI, lanciò su questa un'Offerta Pubblica di Acquisto - OPA, con l'intento di assicurarsi il controllo del 90% del capitale, essendo stato un successo e sfociato nel progetto di fusione, il cui atto pubblico avvenne il 30 dicembre 1989. A seguito di quest'operazione, la K.A. fu estinta e integrata in OLI. Il capitale della nuova società passò a essere detenuto per il 46,58% dalla italiana Cibiemme Plast, SPA.

“Con questa strategia, si cercò di aumentare l'attività economica dell'impresa, prospettando che l'internazionalizzazione consumata incrementasse i rapporti commerciali, di esportazione e importazione, con altri partner europei, con cui i soci italiani avevano già in corso degli affari”, spiega António Oliveira.

Gli organi della società furono allora eletti, essendo il Consiglio di Amministrazione presieduto da Maria Pereira de Moura, vedova di António Rodrigues Oliveira, e avendo come consiglieri i figli, António e Rui Oliveira. Il Collegio Sindacale era presieduto da Enzo Cecchi, socio fondatore della Cibiemme Plast.

Alla fine del 1989, OLI diventò un'impresa industriale e commerciale: produttrice di cassette di risciacquamento e meccanismi; specializzata nel commercio all'ingrosso di articoli sanitari, ferramenta, tubature, motopompe, elettropompe, rubinetti ed elettrodomestici.

La sua attività era divisa in tre aree distinte - commercializzazione di materiali e attrezzature sanitarie per il settore edile (70% del business), commercializzazione di motori per l'industria di macchine agricole (30% dell'attività) ed elettrodomestici (senza peso significativo).

A livello dei prodotti sanitari, la società era uno dei principali importatori di questo tipo di prodotti, alcuni in regime di esclusività di vari marchi europei.

Con un portafoglio di 1.700 clienti da nord a sud del Paese, comprese le isole, OLI aveva una rete di commercializzazione supportata da un gruppo di venditori e dall'invio di propri camion per la distribuzione. I prodotti commercializzati avevano origine internazionale, in particolare della CEE (60%), e nazionali (40%).

2.6

Il nuovo azionista

Nel 1991, con un valore totale di vendite di 1.193 milioni di scudi e con una crescita del 13% rispetto all'anno precedente, OLI produceva già le valvole di scarico ed i rubinetti galleggianti, realizzando così integralmente le cassette di risciacquamento esterne. In quell'anno, furono mossi i primi passi nella produzione della prima cassetta ad incasso denominata "Diamante".

"Il mercato di cassette di risciacquamento, che guidiamo, si è stabilizzato, non registrando, per ora, la presenza di fabbricanti esteri. Il costante miglioramento dei nostri prodotti ci permetterà, lo crediamo, non solo di mantenere la leadership del mercato ma anche di migliorare la penetrazione del nostro marchio. Stiamo investendo in nuovi stampi e nella certificazione di alcuni attuali, il che ci induce a credere in un lento, ma progressivo miglioramento delle vendite dell'export. Il mercato nazionale, per ora insignificante, sarà oggetto di una maggiore attenzione da parte nostra, il che ci aiuterà ad aumentare il valore delle vendite"⁶.

In questo periodo, l'impresa ha continuato ad acquistare impianti produttivi e a investire nel miglioramento dei tre modelli di cassette di risciacquamento esistenti – "Smeraldo", "Zaffiro" e "Topazio" –, oltre alla costruzione di stampi per la produzione di nuovi modelli di meccanismi, in particolare, rubinetti galleggianti.

"Con i nostri modelli di rubinetti galleggianti, è nostra intenzione entrare nel mercato delle cassette

ceramiche, cosa che ora non facciamo. Con le modifiche alle cassette di risciacquamento, vogliamo creare un modello (alternativo agli attuali) adattabile alle normative specifiche di alcuni mercati".⁷

Progressivamente, l'organizzazione sviluppò competenze in Ricerca e Sviluppo, a livello di progetto e di processo, per conquistare clienti esigenti ed entrare in nuovi mercati. A questo aumento della competitività dell'unità industriale portoghese, la Cibiemme Plast rispose con un rinforzo della capacità produttiva in Portogallo, trasferendo a Esgueira una linea di produzione di una cassetta ad incasso, portando all'ampliamento dell'impianto di produzione.

Se il legame all'impresa italiana è stato un caposaldo fondamentale in questo progetto ambizioso d'industrializzazione, la stessa unione avrebbe potuto rappresentare la fine di OLI.

In una mattina di giugno 1991, intorno alle ore 6, António Oliveira ricevette una chiamata da Enzo Cecchi, uno dei soci della Cibiemme, comunicandogli che la società era entrata in crack finanziario a causa di errori della gestione dell'altro socio, Aristide Cappelletti, convocandolo per la creazione di un piano di emergenza.

Il tasso di dipendenza di OLI, relativamente all'impresa italiana, era molto elevato. "Gli italiani erano il nostro maggiore socio, l'unico cliente export ed un importante fornitore.

⁶ Relazione e Conti, 1991

⁷ Idem

OLIVER INTERNATIONAL



CASSETTE DI RISCIAQUAMENTO
Listino Prezzi n. 2 settembre '94



Comunicazione della filiale italiana

Dovevamo ridurre al massimo l'impatto. Una delle prime misure che prendemmo fu quella di definire un piano di contingenza multidisciplinare. Cominciai a viaggiare per l'Italia praticamente tutte le settimane. Il momento critico accade quando la Cibiemme smise di pagare le forniture e di ordinare. I lavoratori della fabbrica furono messi in ferie due mesi, da giugno ad agosto. In termini obiettivi, le conseguenze di questa crisi furono la perdita di fatturato, problemi di tesoreria, squilibrio economico e produttivo e, molta instabilità", riporta António Oliveira.

Agli 83 collaboratori e ai vari fornitori, comunicò la crisi "in modo delicato", con la "promessa che la situazione si sarebbe risolta". Ad alcuni fornitori furono richieste proroghe nei termini di pagamento.

Nel corso del biennio 1991-1993, furono svolti contatti allo scopo di cercare un investitore per l'acquisto della partecipazione del 46,58% della Cibiemme nel capitale sociale di OLI. Nel 1992, il gruppo Fondital, oggi Silmar, si presentò come potenziale acquirente. Gli amministratori Silvestro e Andrea Niboli (padre e figlio) vennero in Portogallo per conoscere la fabbrica e le trattative s'intensificarono. A marzo 1993, fu concluso l'acquisto della partecipazione della Cibiemme Plast da parte della Valsir, società partecipata del gruppo Fondital.

Il potenziale del mercato dei sistemi sanitari, alleato al dinamismo e alla giovinezza dell'impresa portoghese, contribuì alla concretizzazione di questo business, che fu la prima operazione d'investimento

diretto estero del gruppo italiano, con sede a Vobarno, provincia di Brescia, nel nord Italia.

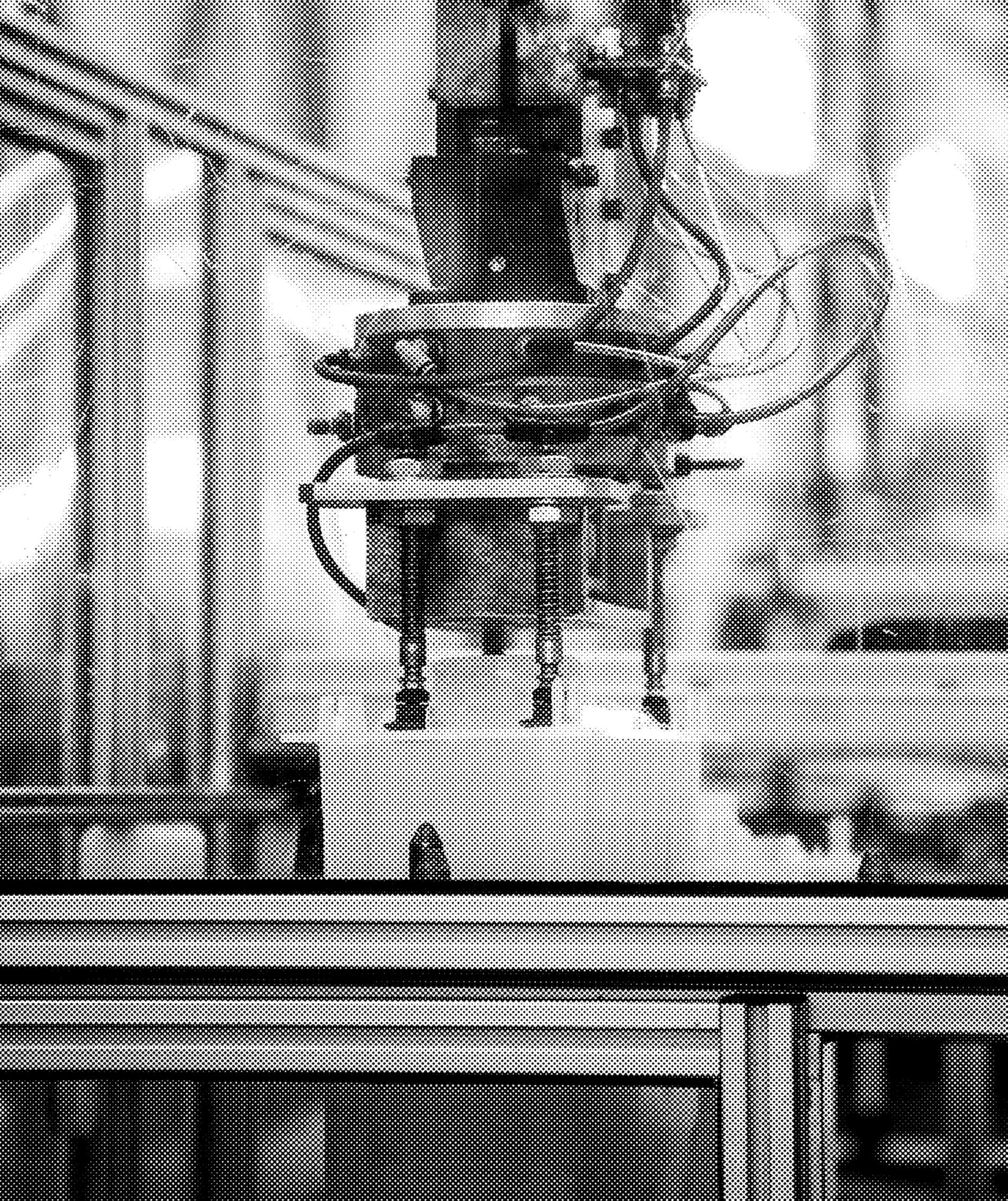
Con la nuova struttura azionaria ci furono cambiamenti di gestione e di riorganizzazione delle aree industriale e commerciale, che portarono all'aumento della produttività e alla crescita delle esportazioni.

Un anno dopo la costituzione della nuova struttura azionaria, nel 1994, OLI chiuse l'esercizio con una crescita di 18,5% relativamente all'anno precedente, registrando un volume totale di vendite di 1,847 milioni di euro.

"La partnership con la Fondital portò una sicurezza azionaria, un incremento di competenze, una cultura industriale di crescita, l'ingresso in nuovi mercati europei, come la Francia, e una stabilità del mercato italiano, attraverso la società commerciale OLIVER International", afferma António Oliveira.



Silvestro Niboli



CAPITOLO III

L'azienda dell'innovazione

Insieme costruiamo la cultura OLI

Rui Miguel Oliveira

AMMINISTRATORE

È con grande entusiasmo che celebriamo i 65 anni di OLI. Sono 65 anni di vita e di storia, di forze e di debolezze, di successi e di sfide, di apprendimenti e di cambiamenti, di rinnovamento e di reinvenzione.

Da quando divenni membro di questa “famiglia”, 10 anni fa, sono testimone del ruolo attivo dei collaboratori nell’evoluzione e nella costante trasformazione di OLI, decisive per il suo successo. Voglio mettere in evidenza questo percorso, per la sua importanza nella cultura, competitività e visione del futuro dell’impresa.

Dal 2007, con l’adozione della filosofia giapponese Kaizen derivata dal Toyota Production System, OLI sfida una trasformazione continua. Ogni giorno, con questa metodologia, oltrepassiamo sfide costanti, abbracciamo i cambiamenti e spezziamo i paradigmi, mai facili da accettare e implementare.

Dopo 65 anni, è importantissimo ricordare che non possiamo fermarci ora che siamo arrivati fin qui. La sfida è permanente e la strada da percorrere è difficile. Viviamo già la quarta rivoluzione industriale, con l’Industria 4.0, che ci porterà nuove sfide e ostacoli da superare, ma che ci garantirà, sempre di più, migliori condizioni di sicurezza, qualità, produttività, competitività e redditività.

Siamo noi, collaboratori che indossiamo il camice, che possiamo migliorare sempre di più l’organizzazione e, conseguentemente, migliorarla anche per noi stessi. La cultura, si costruisce ogni giorno, in tutti i momenti e con tutte le aree, perché il miglioramento continuo sia una presenza costante, proporzionando

all’organizzazione e ai collaboratori le condizioni e redditività migliori. Mantenendo e migliorando questa cultura, il futuro sarà promettente.

In questo momento, di festa e di ringraziamenti, è essenziale sottolineare, che siamo noi, le persone, coloro che consideriamo la grande leva di crescita di questa casa, dai suoi fondatori fino al più recente collaboratore, dall’operatore ai responsabili di dipartimento e amministratori. Siamo noi, tutti noi, che costruiamo l’identità e la cultura di OLI tutti i giorni.

Inevitabilmente e con un’impronta personale, perché OLI non è cresciuta con me, ma io sono cresciuto con OLI, condivido l’orgoglio che sento per il fatto di appartenere alla famiglia che ha fondato quest’impresa. Il riconoscimento della visione, creazione e lavoro sviluppato da mio nonno, António Oliveira, e una parola molto speciale di grande ammirazione e rispetto per la strategia, visione, professionalità, dedizione, determinazione e coraggio di mio padre, Rui Oliveira, e di mio zio, António Oliveira, che hanno assunto questo progetto, facendo di OLI un’impresa di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Spendo anche una parola di ringraziamento ai nostri soci e partner, la famiglia Niboli, per l’eccellente lavoro che sviluppa con noi da quando abbiamo creato questa grande partnership.

Per tutto questo, crediamo che uniti potremo continuare a crescere, crediamo nel futuro e nella nostra continua capacità d’innovarsi, perché questa è la nostra famiglia.



3.1

L'invenzione del doppio scarico

Nel 1993, confermata la competitività nella produzione di componenti, OLI diventò fornitrice dell'impresa ALLIA, leader in Francia nella produzione di ceramica sanitaria e partecipata del gruppo Sanitec¹.

La società francese trovò più di un mero fornitore, scoprì anche un partner in Ricerca & Sviluppo quando decise di lanciare una cassetta di risciacquo in ceramica totalmente equipaggiata, invitò OLI a creare una valvola ed un rubinetto galleggiante. Da questa sfida, è nata la valvola di scarico semplice "Tirette" ed il rubinetto galleggiante "Uni F" per la serie di articoli sanitari "Bastia", destinati al mercato francese che diventarono i primi componenti omologati in conformità alla norma francese - NF.

La posizione di leader imponeva ad ALLIA una permanente ricerca di nuove e migliori soluzioni. La necessità di sorprendere il mercato divenne onnipresente, il che giustificò, ancora nel 1993, il lancio della terza sfida d'innovazione: creare una valvola a doppio scarico. A quell'epoca, in Europa, nessun sanitario era equipaggiato con cassette di risciacquamento con valvole doppio scarico, ossia, con un sistema che permettesse all'utente di scegliere tra due volumi di scarico d'acqua (metà o completo), in funzione delle necessità di pulizia e igiene del sanitario stesso.

“Sappiamo che ALLIA valorizzò la nostra competenza tecnica, l'affidabilità e competitività delle nostre forniture. Qualche mese dopo la produzione del modello base, ci richiesero di sviluppare un modello di fascia alta. Quest'operazione si rivelò un grande successo per entrambe le imprese. Possiamo dire che è stato il punto di partenza per una cooperazione che, 25 anni dopo, si mantiene ancora con una complessità ed importanza notevoli” aggiunge António Oliveira. Se nelle innovazioni precedenti, tutto è andato bene, con il doppio scarico il processo è stato più complesso, con il risultato di alcuni tentativi falliti. Noé Figueiredo fu il tecnico di questi progetti – all'epoca era l'unico con competenze di sviluppo – spiega la specificità della soluzione: “la valvola di scarico era un meccanismo dalle diverse dimensioni, perché doveva entrare in cassette di ceramica non compatibili con le valvole tradizionali”.

All'inizio di questo sviluppo, Noé s'imbatté in un grosso problema: “la valvola inceppava e perdeva l'acqua; non funzionava; era proprio il comando che era di per sé difettoso”. Di fronte a questo fallimento, si concentrò su un altro concetto di funzionamento, partendo da zero con una nuova soluzione. Nei momenti di difficoltà e di dubbi, parlava con António Oliveira, con il quale trattava sempre le questioni tecniche.

“Nella seconda proposta di questa valvola di scarico, insieme ai tecnici di ALLIA, abbiamo investito il massimo di competenze ed attenzioni. Fu una corsa contro il tempo, contro i concorrenti e contro il

¹ Nell'aprile del 2015, la Sanitec fu acquisita dalla Geberit, leader europea in tecnologia sanitaria, in un'operazione di circa 1270 milioni di euro



Prototipo del "Doppio scarico"

mercato che, per vari motivi, scommetteva nel fallimento di questo secondo tentativo”, racconta António Oliveira, che da vicino accompagnò il processo e portò il prototipo per l’omologazione al CSTB - Centre Scientifique et Techniques du Bâtiment, organizzazione francese che presta servizi di ricerca, test e certificazione nell’industria edilizia.

Al secondo tentativo, il doppio scarico passò il test e fu un successo internazionale. Con questa innovazione, che significò una prova di capacità, di creatività e di determinazione dell’impresa, OLI passò a essere accreditata come un partner essenziale per il gruppo Sanitec e per altre industrie di sanitari di riferimento.

La creazione della valvola a doppio scarico della cassetta di risciacquamento è un importante evento nella storia di OLI. La massificazione della produzione del doppio scarico nelle cassette portò al cambiamento del paradigma del consumo di acqua su scala mondiale. Grazie al doppio scarico, oggi, in tutto il mondo, si risparmia il 50% di acqua nei sistemi d’installazione sanitaria.

Nei primi anni di elaborazione dei progetti, su richiesta dei clienti, è evidente l’influenza tecnica di Noé Figueiredo, che svolge attualmente la funzione di supervisore dell’area di Sviluppo di Prodotto. Il suo primo lavoro fu nella Metalúrgica Casal nel 1965. Aveva 16 anni. Appartenne ai primi allievi della “Scuola di Apprendisiti” della Casal, guidata dal tedesco Rainier Pelikan, e fu uno dei tre migliori allievi, essendo stato premiato con la funzione di assistente fabbro. Un anno dopo fu trasferito alla sala da disegno, dove iniziò a

disegnare lettere e, più tardi, a concludere progetti. Acquisì la “capacità di raziocinio essenziale per trovare soluzioni” e “il rigore del progetto”. Alla fine di due decenni, uscì dalla Casal ed entrò in OLI nel 1990.

E se fino dall’inizio degli anni 90, la “scuola di vita” definiva l’apprendistato e la conoscenza della maggior parte dei funzionari della fabbrica, a partire dal 1993 cominciarono ad arrivare i primi laureati. Andreia Costa e Manuela Gonçalves realizzarono un tirocinio di sei mesi presso la fabbrica, nell’ambito della laurea in Ingegneria di Polimeri, presso l’Università di Minho, e successivamente furono assunti. Rimasero con il “biglietto da visita” di “prime ingegnere”. Andreia iniziò supportando la gestione della produzione, mentre Manuela venne destinata all’area della qualità e del laboratorio, già equipaggiato con una vasca e alcuni attrezzi che permettevano la realizzazione dei test.

Trovarono una fabbrica con macchine vetuste, acquistate di seconda mano. “Si facevano miracoli con l’attrezzatura esistente; siccome non avevamo esperienza sul campo, risolvevamo i problemi per intuizione”, afferma Andreia. Due anni dopo, nel 1995, arrivarono per la gestione della produzione Filomena Silva e Marisa Malhão, neo-laureate in Ingegneria Industriale presso l’Università di Aveiro. Filomena fu impiegata nell’area d’iniezione e Marisa nel settore del prodotto finito. Nel 1998, Andreia lasciò il coordinamento della produzione e cominciò a collaborare nell’area di Sviluppo di Prodotto. Oggi, dirige l’area di Gestione dell’Innovazione.

La creazione della valvola a doppio scarico della cassetta di risciacquamento è un importante evento nella storia di OLI. Grazie al doppio scarico, oggi, in tutto il mondo, si risparmia il 50% di acqua nei sistemi d'installazione sanitaria.

36	VEDANTE VALVULA DESCARGA NV DF	60449	EPDM	***	1
35	Tubo Ladrão UDF	51334	PS	167	1
34	TAMPA TUBO NOVA DF	51023	PP	178	1
33	Tampa da Boia UDF	51337	PP	262	1
32	Prago Gancho UDF	51342	POM	250	1
31	Prago UDF	51341	POM	251	1
30	Prago Duplo UDF	51331	POM	260	1
29	Porta Vedante NV DF	51017	POM	164	1
28	PORCA PMATIC 10.5MM	50297	ABS	014	1
27	Plataforma UDF	51330	POM	261	1
26	Pino Botão UDF	51324	POM	250	1
25	Pilette c/ Rosca NV DF	51015	ABS	158	1
24	Patela UDF	51329	PS	249	1
23	Olhal V. Desc	51340	POM	242	1
22	Mola da membrana NV DF DM4.5x40	60446	INOX		1
21	Ligação UDF	51335	POM	250	1
20	Guia UDF Desc. Comp.	51323	ABS	253	1
19	Guia UDF 1/2 Desc.	51322	ABS	253	1
18	Gancho UDF	51338	POM	251	1
17	Freio UDF	51325	POM	260	1
16	Extensor UDF	51333	POM	250	1
15	Excentrico UDF	51326	ABS	259	1
14	Dado UDF	51327	PS	249	1
13	Dado Interno UDF	51328	PS	249	1
12	Copo Desc. NV DF	51014	PS	157	1
11	Casquilho Porta Vedante NV DF	51004	POM	164	1
10	Caixa dos Botões UDF Crom.	51165	ABS	272	1
9	Botão UDF Desc. Comp. Crom.	51163	ABS	274	1
8	Botão UDF 1/2 Desc. Crom.	51164	ABS	274	1
7	Boia UDF	51339	PP	156	1
6	ANILHA NOVA DF	51021	PP	178	1
5	ANILHA DE ESPONJA 85X57X8	60040	PUR		1
4	Anel da Caixa UDF Crom.	51166	ABS	273	1
3	Ancorina UDF	51332	POM	251	1
2	Alavanca UDF	51336	POM	248	1
1	Alavanca 1/2 Desc. NV DF	51009	POM	190	1
INDEX	DESIGNAÇÃO	CODIGO	MATERIAL	Nº MOLDE	QTY

Colas sem indicação de tolerância conforme DIN 1168 média (valores em mm)	até 6	6 a 30	30 a 100	100 a 300	300 a 1000	1000 a 2000
	± 0,1	± 0,2	± 0,3	± 0,5	± 0,8	± 1,2

Designação		VALVULA UDF	
Desenho nº / Cód.:	52099	Escala:	1/2
Nome em CAD:	G:COD1 UDF_PRT	Folha:	01
Oliveira & Irmão, SA		Acabamento / Cód.:	01
Nome	Data	Material:	
Des.:	14-08-97	Peso (gr):	
Índice/Alteração nº	Data	Desenhado	Aprovado
		Contracção: X	

Disegno tecnico

Andreia Costa ha sempre sentito dalla dirigenza difendere la filosofia che il plusvalore rispetto alla concorrenza non è quello di concorrere al basso costo, ma quello di aggiungere valore.

Andreia Costa ha sempre sentito dalla dirigenza difendere la filosofia che il plusvalore rispetto alla concorrenza non è quello di concorrere al basso costo, ma quello di aggiungere valore. Sempre vicina alla condivisione d'idee di prodotto, rivela che “le idee venivano sempre dal Sig. Noé e dall'Ing. António Oliveira e provenivano, nella maggior parte delle volte, dalle chiacchiere con i clienti”. Con Antonio Oliveira imparò “a parlare in millimetri e non in centimetri”. Si ricorda ancora ciò che sentì, nei primi giorni: “non siamo dei sarti, per questo non dobbiamo parlare in centimetri, ma in millimetri”. Mai più parlò, o pensò, in centimetri.

Negli anni 90, la priorità di OLI era chiaramente la competitività industriale, cercando di rispondere alle esigenze di ricerca e produzione dei maggiori clienti.



Andreia Costa con Mário Varotti dell'impresa Valsir



Nóe Figueiredo



Fabbrica negli anni 90

NÃO FAZEMOS MILAGRES !

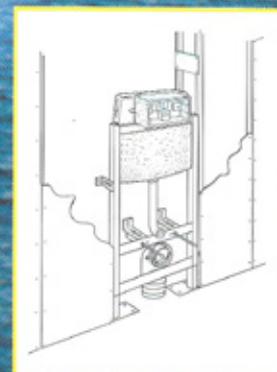
Mas com a estrutura DIAMANTE oferecemos a solução ideal para a instalação de sanitas suspensas.

DIAMANTE WC (fornecida com autoclismo e todos os acessórios necessários à instalação e fixação) é uma estrutura autoportante que permite a instalação da sanita suspensa em qualquer tipo de parede, mesmo com reduzida espessura.

**OLIVEIRA & IRMÃO...
A MANIA DA AGUA!**



APCER
CERTIFICADO N. 08/CEP/600
SISTEMA PORTUGUÊS
DA QUALIDADE
NP EN ISO 9002



Oliveira & Irmão, S.A. - Variante da Cidade - Apartado 705 - 3801- 851 AVEIRO
Tel.: (034) 300770 - Fax: (034) 300771 - e mail: oeisa@esoterica.pt

Pubblicità della cassetta di risciacquamento "Diamante"

ECOLOGIA E ECONOMIA



Para salvaguardar um bem precioso como a água, projectamos o autoclismo TOPAZIO 3002 que lhe permite utilizar a totalidade da água contida no autoclismo ou apenas metade, mediante a escolha do botão de descarga total ou de meia descarga. Disponibilizamos assim um óptimo instrumento para uma real e eficaz economia de água... e de dinheiro.

(Continuamos a disponibilizar o modelo tradicional, com um único botão, que permite a interrupção da descarga - TOPAZIO 3001)

**OLIVEIRA & IRMÃO...
A MANIA DA AGUA!**

**OLIVEIRA
&
IRMÃO, S.A.**



AP CER
CERTIFICADO N. 98/CEP.660
SISTEMA PORTUGUÊS
DA QUALIDADE
NP EN ISO 9002



Oliveira & Irmão, S.A. - Variante da Cidade - Apartado 705 - 3801- 851 AVEIRO
Tel.: (034) 300770 - Fax: (034) 300771 - e mail: oeisa@esoterica.pt

Publicità della cassetta di risciacquamento "Topazio"

3.2

L'investimento nella competitività industriale

Gli investimenti, nel settore industriale, furono una costante nel corso del decennio, con ampliamenti dell'area di produzione, rinnovamenti del parco industriale, con l'acquisto di macchine, stampi, attrezzature di controllo della qualità e robotizzazione delle operazioni.

In questo contesto d'investimento industriale, e per controllare a monte i processi di sviluppo di prodotto, OLI acquisì il 50% del capitale della fabbrica di stampi Moldaveiro, che contava sette funzionari e la produzione di 21 modelli di stampi (oggi sono circa 1000).

“L'ingresso di OLI permise di migliorare l'attività della Moldaveiro. Acquisimmo un nuovo centro di progettazione che ci permise di realizzare stampi più complessi. Con questa integrazione, ci insediammo nel parco industriale di Esgueira, assumemmo altri funzionari e acquisimmo altri equipaggiamenti, il che ci portò ad aumentare rapidamente la nostra capacità di produzione e fatturazione”, racconta Vítor Marques, socio e direttore della fabbrica. Attualmente, la società si chiama OLI Moldes e l'83% del capitale sociale è controllato da OLI.

Negli anni 1995 e 1996, OLI raggiunse una crescita consecutiva di vendite vicina al 30% – 1995 (27%) e 1996 (29%) – con la maggior parte della produzione (50,9%) rivolta al mercato internazionale, in particolare, Francia, Italia e Olanda. Il volume totale di vendite raggiunse i 15 milioni di euro. È in questo ambiente di espansione che venne presa la decisione

di far funzionare la fabbrica continuamente, 24 ore al giorno, sette giorni su sette.

La crescita della compagnia a due cifre fu seguita da Ilda Silva, la prima collaboratrice del dipartimento Esportazioni, dove ancora lavora. Entrò nel 1994 in OLI, dopo essersi laureata in Rapporti Internazionale presso l'Università di Minho.

“Secondo me, ciò che ci permise di crescere, in un modo sostenibile, è stato il fatto di aver cominciato a lavorare con fabbriche di sanitari abbastanza organizzate, con processi implementati, certificazioni e capitolati di appalti. A quell'epoca, eravamo un'impresa che imparava facendo. Sapevamo che per avere più commesse, dovevamo avanzare con le certificazioni. Sono stati i clienti che hanno segnato il nostro ritmo d'innovazione e, alla nostra rapida evoluzione, hanno reagito con stupore e ancor più fiducia”.

Questa espansione del business è basata sulla produzione e commercializzazione di meccanismi per l'industria sanitaria, le cui vendite aumentarono, in quel periodo, al ritmo del 60%, riflettendo l'influenza e la rilevanza dei due maggiori clienti: ALLIA (Francia) e KOLO (Polonia).

OLI sapeva che la fidelizzazione dei clienti esigeva la capacità d'innovazione permanente, per questo, fece della cooperazione, a livello di Ricerca e Sviluppo, la sua risposta alla costante domanda di soluzioni differenziate per parti dell'industria sanitaria ceramica.

OLI sapeva che la fidelizzazione dei clienti esigeva la capacità d'innovazione permanente, per questo, fece della cooperazione, a livello di Ricerca e Sviluppo, la sua risposta alla costante domanda di soluzioni differenziate per parti dell'industria sanitaria ceramica.

REGULAMENTAÇÃO DO TRABALHO

DESPACHOS/PORTARIAS

Oliveira e Irmão, S. A. — Autorização de laboração contínua

A empresa Oliveira e Irmão, S. A., com sede na Variante de Aveiro, Esgueira, Aveiro, requereu autorização para laborar continuamente na sua unidade industrial sita no lugar da sede.

A actividade que prossegue está subordinada, do ponto de vista laboral, à disciplina do contrato colectivo de trabalho para a indústria química, publicado no *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1.ª série, n.º 28, de 29 de Julho de 1977, e subsequentes alterações.

A requerente fundamenta o pedido em razões de ordem económica, nomeadamente referindo o facto de apresentar um volume de encomendas de tal ordem que só com o recurso à laboração contínua poderá ser possível satisfazer o aumento da procura da sua produção.

Assim, e considerando:

- 1) Que não existe conflitualidade na empresa;
- 2) Que não há comissão de trabalhadores constituída na empresa;

- 3) Que os trabalhadores envolvidos no regime de laboração pretendido deram o seu acordo por escrito;
- 4) Que o instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável (CCT para a indústria química, publicado no *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1.ª série, n.º 28, de 29 de Julho de 1977, e subsequentes alterações) não veda o regime pretendido;
- 5) Que se comprovam os fundamentos aduzidos pela empresa:

Nestes termos, e ao abrigo do n.º 3 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 409/71, de 27 de Setembro, é determinado o seguinte:

É autorizada a empresa Oliveira e Irmão, S. A., a laborar continuamente na sua unidade industrial sita na Variante de Aveiro, Esgueira, Aveiro.

Ministérios da Economia e para a Qualificação e o Emprego, 22 de Novembro de 1996. — O Secretário de Estado da Indústria e Energia, *José Rodrigues Pereira Penedos*. — O Secretário de Estado do Trabalho, *António de Lemos Monteiro Fernandes*.

Decreto di autorizzazione per il lavoro continuo

“Avevamo un rapporto molto stretto con i principali clienti. Praticamente, tutti i mesi, i tecnici principali di queste imprese venivano in Portogallo ed elaboravamo insieme i progetti, non solo a livello di ricerca di soluzioni, ma anche di organizzazione delle idee e del cammino a seguire”, conferma Ilda.

Una delle persone che accompagnò da vicino questa espansione industriale fu Ugo Pettinaroli, AD del gruppo Pettinaroli, con sede a Novara, Italia, che ha un rapporto di partnership con l'impresa dalla fine degli anni 70.

“Abbiamo fatto un percorso insieme: Mio padre con António Rodrigues Oliveira ed io con António Oliveira. Eravamo molto giovani quando abbiamo iniziato questo percorso. Stavo finendo i miei studi in Economia, a Milano, e António finiva Ingegneria Meccanica, a Coimbra. Ci siamo ritrovati all'inizio dell'avventura industriale. OLI distribuiva in Portogallo i nostri prodotti made in Italy. In una seconda fase, abbiamo concluso un accordo commerciale di rappresentanza e distribuzione dei nostri prodotti in Portogallo. In una terza fase, abbiamo investito nella produzione congiunta nella fabbrica di Esgueira, con l'integrazione di una linea di produzione di valvole termostatiche e collettori”.

“Io e António, abbiamo una personalità molto simile – una volontà quotidiana di cambiare, di pensare tutti i giorni l'impossibile. Condividiamo conoscenze e informazioni dei vari mercati, potenziando le sinergie tra entrambe le imprese: abbiamo un modo di vedere

le cose molto affine. È una bella esperienza insieme. Ho molta speranza che la terza generazione continui questo rapporto. Siamo e saremo partner”.

Jorge Araújo, amministratore della Petibol, impresa di imballaggi in materiale plastico è anche lui un partner di lunga data. È da trent'anni che fornisce il polistirene espanso, più noto come polistirolo, impiegato nella produzione delle cassette da incasso. Ricorda che OLI fu il primo cliente a introdurre questo materiale nella fabbricazione dei prodotti – “cosa totalmente sorprendente a quell'epoca”. A suo parere, il percorso di crescita di OLI è il risultato di “molta grinta, serietà e rispetto verso il fornitore”.



José Almeida, Noé Figueiredo, Ilda Silva e Rogério Antunes



António Oliveira con la famiglia Pettinaroli

3.3

Le certificazioni e le partnership con le università

L'omologazione dei componenti, secondo varie norme europee, diventò un punto fondamentale della strategia di OLI che ha portato la società ad ottenere una reputazione di qualità ad affidabilità dei prodotti rispetto ai concorrenti. Alla fine degli anni 90, l'impresa aveva un portafoglio di 10 prodotti omologati secondo tre norme internazionali: NF (Francia), KIWA (Olanda) e DIN (Germania). L'omologazione era un sigillo di garanzia di qualità e un convincente argomento di vendita.

Accanto alle omologazioni, anche le certificazioni furono uno degli obiettivi integrati nella strategia di competitività di OLI. Iniziato ad aprile 1995, il processo di certificazione, secondo la norma ISO 9002, si concluse tre anni dopo. Nel 1998, anno in cui il Portogallo viveva l'euforia dell'EXPO'98, che commemorava i 500 anni delle Scoperte Portoghesi, l'APCER – Associazione Portoghese di Certificazione concedeva questa certificazione alla produzione di cassette di risciacquamento in plastica e accessori in plastica, facendo sì che OLI diventasse la prima impresa del settore riconosciuta per i suoi metodi di produzione e qualità dei prodotti. L'anno dopo, ottenne la certificazione più esigente – la ISO 9001 per il concepimento, sviluppo, produzione, installazione e assistenza post-vendita. Nel 2001 e 2003, OLI acquisì la certificazione ISO 9000:2000.

È nel 1997 che l'impresa iniziò uno dei rapporti più prossimi con l'ambiente scientifico e accademico dell'università, che si sarebbe consolidato come un'immagine di marchio nel secondo decennio del secolo

XXI. Il “Rubinetto Silenzioso”, che permette di riempire una cassetta senza rumore, fu il primo sviluppo di prodotto realizzato in partnership con l'Università di Aveiro e l'Università di Coimbra. Durante due anni, Noé Figueiredo, Andreia Costa, Leonel Machado lavorarono insieme con i professori universitari António Gameiro (Università di Coimbra) e Vítor Costa (Università di Aveiro).

Furono realizzati vari prototipi che erano verificati, a livello di disegno, presso l'Università di Coimbra, attraverso il CFX, un programma di simulazione di fluidi. Poi, vennero gli stampi ed i test. All'epoca, in Portogallo, non esistevano laboratori per effettuare la misurazione del rumore, il che costringeva a effettuare i test di rumore in Francia.



Partner for progress

Number	K 6426/03	Replaces	K 6426/02
Issued	2004-04-15	Date	2000-12-01

Product Certificate
Float operated valves

Based on pre-certification tests as well as periodic inspections by Kiwa, the products referred to in this certificate and marked with the Kiwa-mark as indicated under 'Marking', manufactured by

Oliveira & Irmao S.A.

may, on delivery, be relied upon to comply with the requirements as laid down in the Kiwa evaluation guideline BRL-K615 "Float operated valves".

Kiwa N.V.

ing. B. Meekma
Director,
Certification and Inspection

This certificate is issued in accordance with the Kiwa-Reg Certification and consists of 3 pages.
Publication of the certificate is allowed.

Kiwa N.V.
Certification and Inspection
St. W. Churchill-leen 273
Postbus 70
2280 AB Rijswijk
The Netherlands

Telephone +31 70 41 44 400
Telefax +31 70 41 44 430
Internet www.kiwa.nl

Producer
Oliveira & Irmao S.A.
Variante da Cidade
Apartado 705
3801-851 Aveiro
PORTUGAL
Telephone + 351 (0) 34 30 07 70
Telefax + 351 (0) 34 30 07 71
Email: oliveira@oliveirairmao.com



Organisme certificateur

Organisme mandaté

Certificat

COMPOSANTS SANITAIRES

Décision d'admission du 2ème semestre 1993
Décision de reconduction n° 230-U1-05/1 du 14 décembre 2005
Cette décision annule et remplace la décision 230-04/1

La société **OLIVEIRA & IRMAO**
APARTADO 705
ESGUEIRA
P-3800 AVEIRO
Usine de **P-3800 AVEIRO**

est autorisée à apposer la marque NF en application des règles générales de la marque NF et du règlement R076. Cette décision atteste que les produits désignés dans les pages suivantes sont certifiés, après évaluation, conformément à ces référentiels.

Par mandatement d'AFAQ AFNOR Certification et pour le CSTB



Le Directeur Technique
Hervé BERRIER

CARACTÉRISTIQUES CERTIFIÉES

Les produits bénéficiaires du droit d'usage de la marque NF COMPOSANTS SANITAIRES possèdent les caractéristiques minimales exigées par les normes suivantes, éventuellement complétées par les spécifications techniques :

NF P 43-003
R 076 A1 DOC 2

Ce certificat comporte : 2 pages
Correspondant : Jean-François OLLIVIER
Tél. : (33) 01 64 68 84 38
Fax : (33) 01 64 68 65 00
Email : j.ollivier@cstb.fr

Sauf retrait, suspension ou modification, le droit d'usage de ce certificat est reconduit tous les 15 mois.

La liste des certificats est tenue à jour au CSTB et disponible sur le site internet www.cstb.fr.

PARIS - MARNE-LA-VALLÉE - GRENOBLE - NANTES - SOPHIA ANTIPOLIS
CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT

NÚMERO 2013/SST.0371
Number

O Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho da
The Occupational Health and Safety Management System of

OLIVEIRA & IRMÃO, S.A.

Variante da Cidade
3801-851 AVEIRO
PORTUGAL

implementado na conceção, desenvolvimento e produção de autoclismos em plástico, componentes em plástico para autoclismos e outros produtos em plástico injetado. Comercialização de eletrodomésticos, eletrobombas, motobombas, equipamento para aquecimento central, mobiliário de quarto de banho, acessórios e torneiras, cumpre os requisitos da norma

implemented in the conception, development and production of plastic WC cisterns and flushing devices and other products in plastic molding. Trade of electrical appliances, electopumps, motorpumps, central heating appliance, bathroom furniture, bathroom fittings and taps, meets the requirements of the standard

OHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008



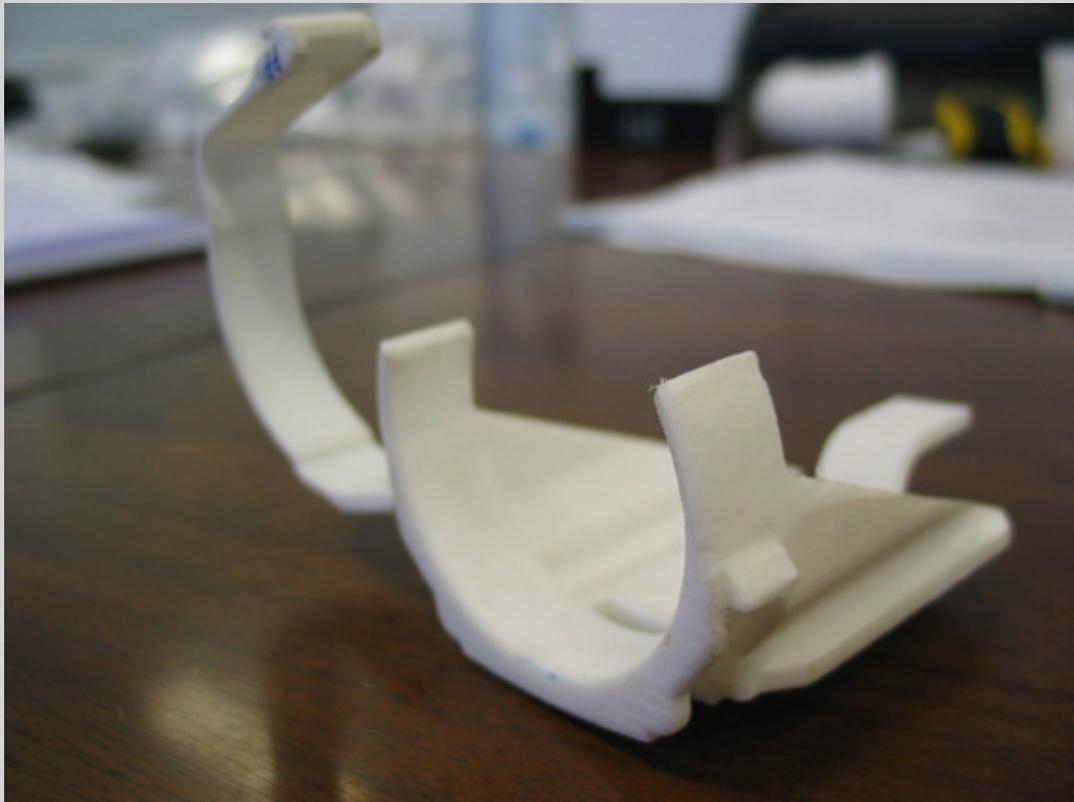
José Leitão
CEO

Emitido em 2013-09-30
Date of issue
Válido até 2016-09-29
Valid until

APCER - Associação Portuguesa de Certificação
Edifício de Serviços da Exponer, 2º Andar, Av. Dr. António Macedo
4450-617 Leça da Palmeira
www.apcergroup.com



Riunioni con partner scientifici



3.4

La transizione verso il nuovo millennio

Gli ultimi 10 anni del XX secolo assicuraronO ad OLI la maggiore crescita di sempre, chiudendo l'anno 1999 con un volume totale di vendite di 22 milioni e cinquecentomila euro. L'impresa entrava nel nuovo millennio con 262 lavoratori. I mercati italiano, francese e tedesco erano quelli che spiccavano di più, e il modello di cassetta "2000" era il campione delle vendite.

Su scala internazionale, la crescita di OLI non passava inosservata, soprattutto presso l'industria europea, che aveva eletto António Oliveira come uno dei 500 "European Dynamic Entrepreneur", nel 1998 e 1999, per la capacità d'innovazione e perseveranza applicate nella crescita dell'impresa.

Nel 2000, l'impresa raggiunse il fatturato di 27 milioni di euro. Un risultato che non lasciava prevedere le difficoltà che avrebbero caratterizzato gli anni a divenire. Gli attacchi terroristici del 11 settembre 2001 contro le Torri Gemelle dell'World Trade Center, a New York, e il Pentagono, a Washington, misero a soqquadro le economie, praticamente in tutto il mondo. L'anno dopo, con la stagnazione dell'economia mondiale e il rallentamento dell'economia europea, i risultati di OLI risentirono, in un certo modo, l'effetto della contrazione: continuarono a crescere, ma a un ritmo minore (13,95%), sostenuti dalle esportazioni di prodotti industriali. Il volume totale di vendite ammontava a 33 milioni di euro nel 2001.

Dal 2002 fino al 2011, anno in cui ci fu la richiesta del Portogallo al sostegno finanziario esterno del FMI (Fondo Monetario Internazionale) e al Fondo Europeo

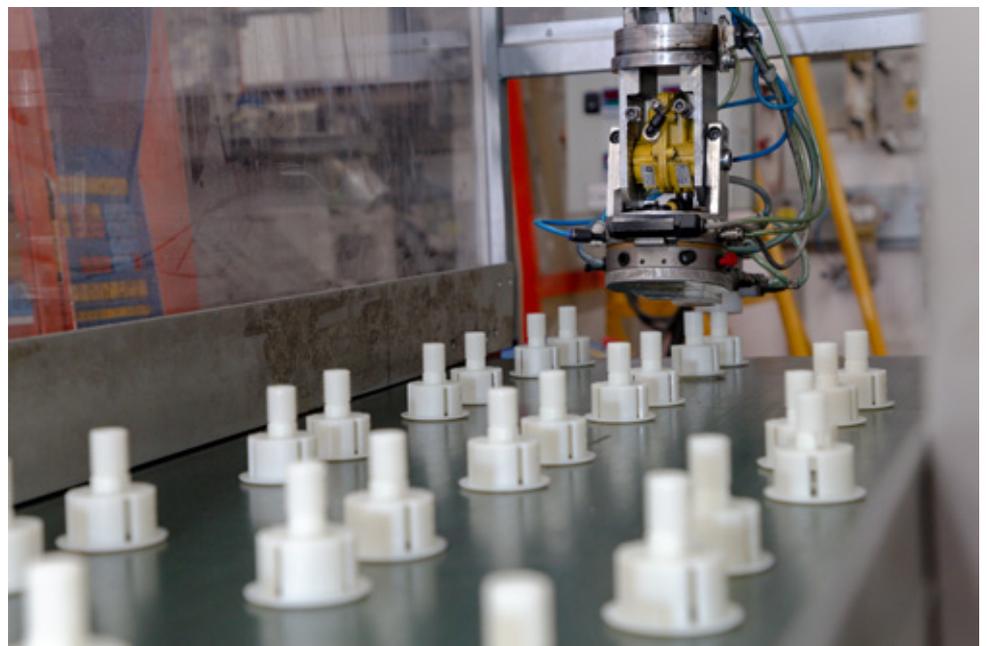
di Stabilizzazione Finanziaria, l'economia portoghese sarebbe cresciuta appena del 4,40%, a un tasso medio di 0,45% all'anno. Nel periodo precedente tra l'entrata del Portogallo nella CEE, nel 1986, e la circolazione della moneta unica, nel 2002, il PIL del paese era salito del 86,11%, con un tasso medio annuale del 3,96%, in certa misura inflazionato a causa della massiccia entrata di fondi comunitari destinati alla modernizzazione dell'economia.

Il clima d'incertezza e la difficoltà di previsione sono molto sentiti dalla direzione. La scommessa in nuove aree geografiche per ridurre la dipendenza dai mercati in crisi e l'ampliamento della gamma di prodotti, insieme al maggior numero di clienti con l'obiettivo di aumentare il fatturato, furono due delle decisioni prese per incrementare e migliorare la redditività di questo periodo molto complesso, dal punto di vista economico e sociale, e che alcuni economisti chiamarono "decennio perso".

Più che mai, l'innovazione divenne l'ancora che evitò il naufragio di OLI provocato dalla crisi mondiale. L'innovazione indusse a continui miglioramenti e alla creatività dell'impresa, difendendola così dalla concorrenza aggressiva della globalizzazione.

Per far fronte alle nuove condizioni del mercato, in particolare, alla generalizzata tendenza di riduzione dei prezzi di vendita e all'aumento dei costi di trasformazione delle materie prime, OLI concentrò il proprio sforzo in due ambiti: maggior controllo dei costi di produzione e sviluppo di soluzioni di valore aggiunto,

Su scala internazionale, la crescita di OLI non passava inosservata, soprattutto presso l'industria europea, che aveva eletto António Oliveira come uno dei 500 "European Dynamic Entrepreneur", nel 1998 e 1999, per la capacità d'innovazione e perseveranza applicate nella crescita dell'impresa.



Più che mai, l'innovazione divenne l'ancora che avrebbe evitato il naufragio di OLI provocato dalla crisi mondiale. L'innovazione indusse a continui miglioramenti e alla creatività dell'impresa, difendendola dalla concorrenza aggressiva della globalizzazione.

cercando di vendere ai clienti avanzati nuovi prodotti, tecnicamente complessi, che gli permettessero di capitalizzare competenza tecnica, a livello di sviluppo, concepimento e produzione.

Dall'imprevedibilità e vulnerabilità politica ed economica, OLI si difese con l'ambizione strategica di creare partnership di produzione, di media e lunga durata. Il motivo era evidente: così facendo, sarebbe stato possibile raggiungere una stabilità di livelli di produzione e di vendite per svariati anni, ottimizzando, così, la produzione, i costi, la redditività dei mezzi industriali e degli investimenti, indispensabili al miglioramento della competitività industriale. Per i clienti, questo compromesso di fedeltà pluriennale era ugualmente vantaggioso, nella misura in cui aveva come garanzia la capacità di sviluppo, la qualità e l'investimento in stampi. Probabilmente, i grandi affari sono durevoli, soltanto quando entrambe le parti guadagnano.

Nel 2005, OLI assumeva una posizione di riferimento nell'industria nazionale e un ruolo preponderante nel tessuto economico e sociale del distretto di Aveiro, la visita del Presidente della Repubblica, Jorge Sampaio, all'impresa nel quadro della Presidenza Aperta con il motto "Innovazione e Competitività", conferma.

In quell'occasione, Jorge Sampaio sottolineò "che i processi di produzione evolvono, non solo perché sono competitivi" ma anche, "perché c'è un forte legame con l'ambiente universitario, che contribuisce all'innovazione

e preparazione scientifica". Affermò di aver trovato "processi di produzione su scala internazionale, che esportano e sono in grado di resistere alla concorrenza"².

2 "Diário de Aveiro", 25 luglio 2005



Visita del Presidente della Repubblica, Jorge Sampaio, nel luglio 2005



3.5

La conquista del mercato scandinavo

Nel 2004, anno in cui il Portogallo viveva uno dei momenti di maggior entusiasmo sociale ed economico, con l'Organizzazione del Campionato Europeo di Calcio - EURO 2004, OLI venne sfidata per un progetto industriale su grande scala, che avrebbe portato l'impresa a un nuovo livello di dimensione ed evoluzione.

Le imprese storiche di ceramica sanitaria Ifö, a Bromölla, nel sud della Svezia, e la IDO, Ekenäs, nel sud della Finlandia, integrate nel gruppo Sanitec (oggi Geberit), si sono rivolte al mercato per lo sviluppo di una soluzione tecnica e industriale per equipaggiare i sanitari ceramici della Scandinavia. Furono sentite tre imprese: la portoghese OLI, la svizzera Geberit e la francese Siamp.

“Ci fu presentata l'idea, il prodotto, il prezzo target e il modello di business per la sua produzione. L'investimento sarebbe stato tutto a carico nostro; in compenso, ci sarebbe stata una promessa di business di almeno sei anni, con circa mezzo milione di pezzi all'anno. Poco tempo dopo la consultazione, fummo scelti, perché le altre imprese non riuscirono ad ottenere soluzioni tecniche competitive e le trattative per l'implementazione del progetto sono proseguite soltanto con noi”, riferisce António Oliveira.

Questi modelli specifici di cassette, tuttora in produzione e con enorme successo nel mercato scandinavo, furono tecnicamente ideati da Noé Figueiredo e Rogério Antunes, con l'assistenza di un tecnico della Sanitec.

Il progetto di costruzione proseguì nell'ambito del complesso industriale. Furono acquisiti stampi, macchine ad iniezione e un sistema robotizzato d'imballaggio. L'investimento totale di questo progetto industriale ammontò a un milione e duecentomila euro. Nel giugno 2005 iniziò la produzione.

Il progetto fu battezzato “Twins” per due motivi: Il primo, perché il progettista svedese sarebbe stato papà di due gemelli; il secondo, perché questo progetto si basava sullo sviluppo di due prodotti gemelli, uno per la Svezia e l'altro per la Finlandia.

La capacità di pensare a soluzioni creative e la realizzazione degli stampi, che rendessero possibili queste soluzioni meno ovvie, hanno dato ad OLI un progetto importante che, oggi, rappresenta 8% delle vendite totali annue. Nei primi cinque anni, “Twins” registrò una produzione media annuale di 450 mila unità.

La responsabilità di questo progetto è immensa: produrre un prodotto esclusivo per un cliente e per un mercato. “Il cliente dipende da noi al cento per cento, per cui ci deve essere un'affidabilità massima della produzione e della catena logistica onde evitare rischi di qualsiasi natura. Fino ad oggi, il cliente non ha mai registrato non conformità”, spiega António Oliveira.



3.6

La filosofia Kaizen e la cultura d'eccellenza

La produttività e la competitività si presentavano sempre di più come la maggiore sfida per OLI. L'impresa era cosciente che per il successo della gestione e della produzione non era più sufficiente dominare le flessibilità, misurate per il tempo di risposta, era necessaria la gestione totale del flusso, integrando la logistica e la produzione.

Era, quindi, necessaria una profonda trasformazione dei principi produttivi e industriali, a cominciare dal disegno di una nuova organizzazione che dovesse essere non solo innovatrice, ma anche ispiratrice, cioè, che coinvolgesse tutti i lavoratori, dall'operaio all'amministratore, nella volontà e nella coscienza di essere migliori, tutti i giorni.

Questa presa di coscienza e determinazione, portarono OLI all'incontro dell'Istituto Kaizen, pioniere e leader nella divulgazione della filosofia Kaizen. In giapponese, la parola Kaizen deriva dalle parole Kai (cambiare) e Zen (migliore) e traduce l'idea di un continuo miglioramento – assunto da tutti, ogni giorno e in tutte le aree. Secondo questa filosofia, è sempre possibile migliorare. Oggi possiamo fare meglio di ieri.

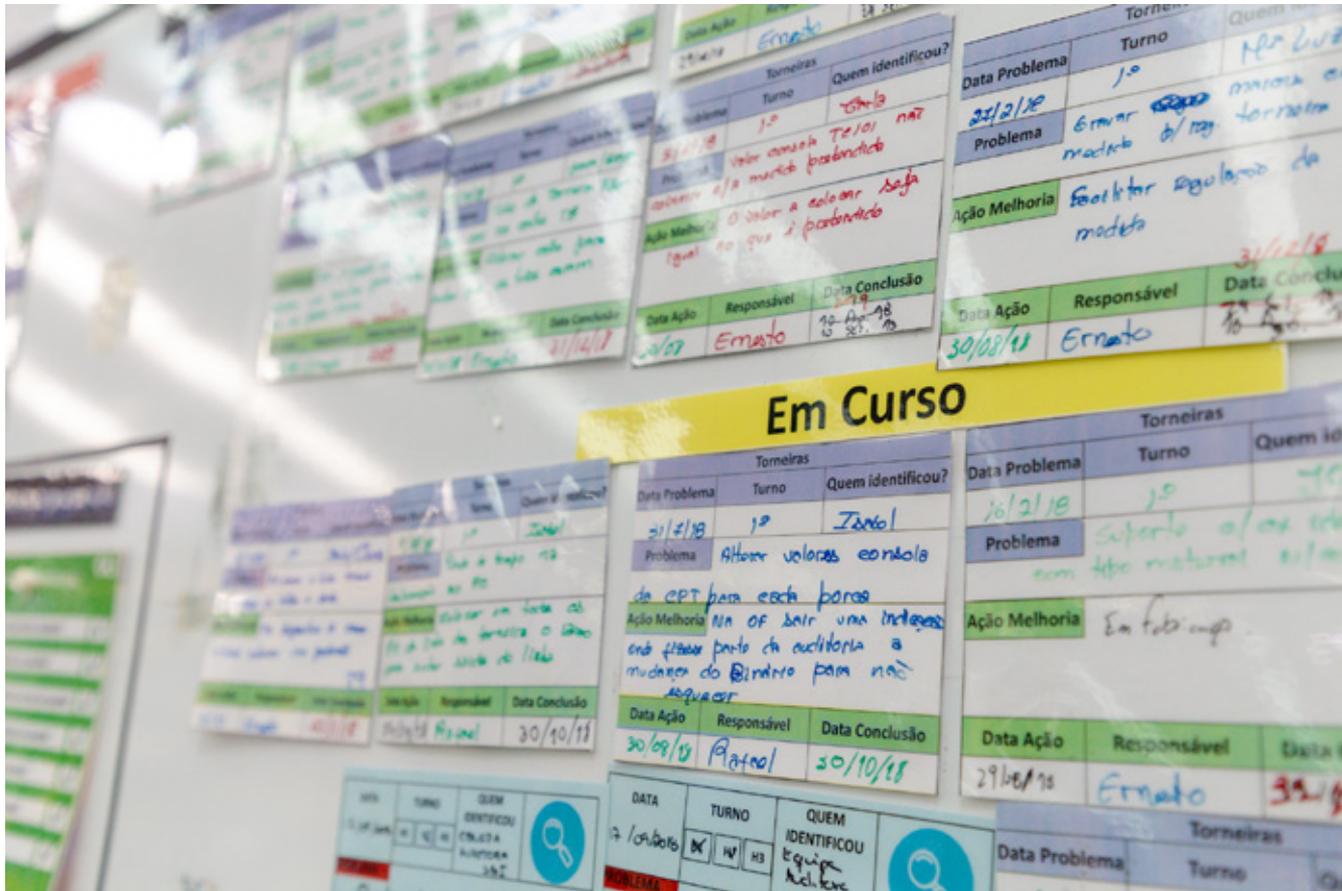
Questo principio di miglioramento continuo cerca non solo il progresso sostenibile dell'impresa, ma anche il benessere del capitale umano, attraverso l'aumento della produttività, redditività e motivazione delle risorse, eliminazione degli sprechi, riduzione dei tempi di produzione e ottimizzazione delle attrezzature. L'attenzione nei processi produttivi, l'enfasi

nella pratica, l'imparare facendo, i piccoli cambiamenti, la ricerca di risultati immediati, la disciplina e l'impegno nel mantenere gli sforzi, sono i suoi principi elementari.

Nel giugno 2007, OLI iniziò il progetto Kaizen, adottando la metodologia "TFM - Total Flow Management", che cerca di migliorare la produttività e l'efficienza operativa lungo la catena del valore. Più tardi, l'azienda adottò le metodologie "TPM – Total Productive Management" (ottimizzazione dell'utilizzazione delle attrezzature); "TQM – Total Quality Management" (miglioramento della qualità); e "TSM – Total Service Management" (miglioramento delle aree di servizi).

Prima del progetto Kaizen, tutti i componenti delle cassette ad incasso erano prodotti in un'unica linea, cioè, indipendentemente dal prodotto finito. Quest'organizzazione portava alla produzione di grandi lotti ed a un sistema di rifornimento sostenuto da container di grandi dimensioni e contemporaneamente a grandi sforzi ergonomici. La mancanza di lavoro normalizzato, l'eccesso di movimento di operatori, la mancanza di ergonomia, la produzione in eccesso e la mancanza di flessibilità erano alcuni aspetti che dovevano essere corretti. Le opportunità di miglioramenti erano molte.

Il disegno di un nuovo layout delle linee di produzione, il borderline (interfaccia tra la produzione e la logistica), la pianificazione della produzione, la sincronizzazione con le linee di montaggio, la



Cinque anni dopo l'adozione della cultura Kaizen e l'implementazione delle sue metodologie, i numeri illustrano il successo: la produttività aumentò di circa il 40% e, in alcuni prodotti, la crescita fu del 100%.

creazione di un "supermercato" di rifornimento con tre aree – componentistica, rubinetti e valvole, l'implementazione di un treno logistico di rifornimento della produzione e la creazione di cellule di lavoro furono le principali azioni implementate.

La produzione di cassette ad incasso passò a essere integrata in due cellule. La cellula 1 era dedicata al modello "Diamante", venendo qui fabbricati tutti i pezzi di questa serie, che rappresentava il 45% delle vendite, e la cellula 2, responsabile per la produzione di altre famiglie di cassette di risciacquo ad incasso, in particolare "Better", "Corner", "DD", "Expert" e "Giada".

Cinque anni dopo l'adozione della cultura Kaizen e l'implementazione delle sue metodologie, i numeri illustrano il successo: la produttività aumentò di circa il 40% e, in alcuni prodotti, la crescita fu del 100%. Un'altro vantaggio rilevante fu la diminuzione dell'*work in progress* di circa il 30%, confermando il miglioramento dell'efficienza dei processi interni, rispondendo più rapidamente agli ordinativi dei clienti.

Parallelamente, lo spreco fu progressivamente eliminato, il posto di lavoro si è umanizzato e ogni collaboratore diventò una voce attiva e proattiva, con il potere d'identificare azioni di miglioramento e di suggerire soluzioni semplici e pratiche. L'impresa si trasformò in un laboratorio d'idee in vista del continuo miglioramento.

Nell'aprile 2013, OLI si è vista riconoscere la cultura di miglioramento continuo e l'innovazione dei processi

dell'impresa quando conquistò il Premio "Kaizen Lean", nella categoria "Eccellenza nella Produttività", per l'aumento della produttività e efficienza operativa. Un riconoscimento che il Kaizen Institute giustificò con gli argomenti: "buona strategia d'implementazione in un progetto complesso, il coinvolgimento dei dirigenti e i vantaggi dirompenti e gli incrementi verificatisi".

Nella cerimonia di consegna del premio, che si svolse a Lisbona, António Oliveira affermò: "siamo molto orgogliosi di questo riconoscimento, poiché dimostra l'importanza della scommessa di OLI nel miglioramento continuo, nell'innovazione di processi e nella formazione dei suoi collaboratori, come modo per assicurare un approccio competitivo, sostenibile e di eccellenza. L'attenzione nel miglioramento continuo è un fattore critico del successo dell'impresa, essendo per questo fondamentale avere collaboratori qualificati e motivati per innovare e, contemporaneamente, realizzare gli obiettivi operativi più esigenti del quotidiano".

Undici anni dopo l'arrivo della filosofia giapponese in OLI, i suoi principi rimangono ben presenti ogni giorno. E il motivo è chiaro: il processo di miglioramento e d'apprendimento non finisce mai, è permanente.

Rui Miguel Oliveira, direttore della fabbrica, accompagnò da vicino questa trasformazione, essendo uno dei principali responsabili dell'implementazione e sviluppo del progetto Kaizen che, secondo lui, "è una pietra miliare nella storia dell'impresa".

Nell'aprile 2013, OLI si è vista riconoscere la cultura di miglioramento continuo e l'innovazione dei processi dell'impresa quando conquistò il Premio "Kaizen Lean", nella categoria "Eccellenza nella Produttività".



“Non abbiamo mai voluto aumentare l’efficienza ad ogni costo. È sempre stato nostro obiettivo tutelare maggiormente i lavoratori”.

Ricorda la resistenza che trovò. “Le persone resistono ai cambiamenti. Se hanno sempre quest’atteggiamento, non accettano di cambiare”. È stato difficile convincerle ad aderire a un progetto che era vantaggioso per tutti – non solo aumentava l’efficienza, ma anche la sicurezza. “Non abbiamo mai voluto aumentare l’efficienza ad ogni costo. È sempre stato nostro obiettivo tutelare maggiormente i lavoratori”.

Alla fine del 2017, lasciò la direzione di miglioramento continuo per assumere la direzione della fabbrica. Entra alle ore sette del mattino, legge i rapporti di produzione e si riunisce con i gruppi della produzione. Ha a suo carico 300 persone. È anche amministratore di OLI Moldes e coordina a distanza la fabbrica di OLI in Russia, inaugurata nell’ottobre 2016.

Rui Miguel Oliveira, figlio dell’amministratore Rui Oliveira, ha studiato Ingegneria Chimica presso l’Università di Aveiro. L’ultimo anno accademico lo trascorse presso l’Università di Padova, in Italia, con il programma di mobilità internazionale, Erasmus. In quell’occasione, imparò a parlare e a scrivere l’italiano, una lingua fondamentale in OLI, dal momento che il suo azionista è italiano. Nell’ottobre 2004, entrò nell’impresa, dove cominciò ad integrare l’area di Ingegneria di Progetto, evolvendo rapidamente verso il miglioramento dei processi di produzione. A 10 anni, andava in bicicletta alla fabbrica che oggi coordina. A 15 anni, lavorò il mese di luglio nell’impresa e con lo stipendio guadagnato comprò un tavolo da ping-pong, che si trova ancora oggi a casa dei genitori a Mataduços.







OLI
MADE IN EU

CAPITOLO IV

L'espansione internazionale

La sfida del futuro

António Ricardo Oliveira

AMMINISTRATORE

In questo momento nel quale si celebrano i 65 anni di OLI - Sistemas Sanitários, le mie parole di gratitudine sono verso le persone che si impegnano genuinamente per il successo e prosperità dell'impresa.

OLI esiste per me molto prima che io esistessi per OLI. Fortunatamente, grazie al lavoro di tutti, ho visto l'azienda crescere e prosperare attraverso la mia infanzia e gioventù. Ciò accadde anche con assenze e distanze, ma credo che sia stato a favore della causa che oggi festeggiamo.

L'opportunità di rientrare in Portogallo e contribuire attivamente al progetto OLI mi si è presentata all'inizio del 2015, dopo un insieme di sfide lanciate dal mercato internazionale. In questo senso, le mie funzioni erano e lo sono tuttora, molto vicine al dipartimento export e ai clienti che abbiamo sparsi per i cinque continenti.

Da allora, ho volato più di 250 000 miglia, circa 400 000 km, più di 10 giri del mondo, condividendo ciò che di meglio sappiamo fare, alla ricerca di nuovi partner, nuovi mercati e nuove vittorie. Credo che oggi molti di più conoscano OLI, per l'eccellenza del lavoro dei suoi collaboratori e le innegabili qualità dei nostri prodotti. Ma quattro anni è un periodo troppo breve se confrontato con tutto ciò che OLI ha costruito dal 1954 e, in questo senso, il mio contributo per ciò che oggi sentiamo quando pensiamo ad OLI è modesto.

OLI occupa uno spazio importante nelle nostre vite, in quelle delle nostre famiglie e nella società civile. È nostro dovere preservare, coltivare e moltiplicare ciò che di meglio OLI può dare a tutti. Il futuro sarà una sfida, ma sento che il team OLI ha caratteristiche forti di resilienza, responsabilità e spirito di miglioramento che, aggiunte alla creatività delle nostre soluzioni, al design dei nostri prodotti e al costante investimento, ci danno fiducia per il successo.

Finisco esprimendo la mia gratitudine agli azionisti per la fiducia riposta nel mio lavoro e ribadendo il mio impegno di ambizione e responsabilità nella difesa dei migliori interessi di OLI.



4.1

Il mondo è cambiato nel 2007

Nel 2007 il mondo cambiò per sempre. La crisi del *subprime* con il collasso della Lehman Brothers, la quarta banca più grande d'investimento degli Stati Uniti d'America, nel 2008, avrebbe propagato la recessione oltre i confini, attraverso il commercio internazionale ed i flussi finanziari.

“I nostri mercati di esportazione che, fino a luglio di quell'anno, acquistavano con regolarità e con valori interessanti – cercando anche di approfittare in modo speculativo della continua ascesa del prezzo delle materie prime e dei prezzi in genere, inflazionando una domanda senza supporto sostenuto dall'andamento dell'economia reale cominciarono, dopo settembre, a rallentare bruscamente, passando in pochi mesi, dalla pressione positiva del primo semestre alla forte diminuzione di ordini e a una forte frenata degli acquisti da parte della maggior parte dei nostri clienti che, invertendo il comportamento del primo semestre, scelsero di ridurre all'improvviso gli stock. Abbiamo sentito particolarmente questa tendenza recessiva in alcuni dei nostri più importanti mercati europei. Furono eccezione a questa regola, i mercati dell'Est, Arabi e del Nord'Africa che hanno resistito fino alla fine dell'anno”, ricorda António Oliveira.

Anticipando la spirale negativa dell'economia, in particolare di quella europea che assorbiva più dell'80% del suo fatturato, OLI reagì rapidamente adottando misure strategiche per resistere all'onda d'urto: rese flessibile la produzione, ridusse i costi, implementò la metodologia Kaizen nelle aree

industriali e amministrative per aumentare la produttività e l'efficienza e rafforzò l'internazionalizzazione in paesi in via di sviluppo.

Nel 2008, l'impresa impiegava 352 lavoratori ed era necessario adattare la struttura alla nuova realtà. Nel secondo semestre, con le esportazioni in calo, OLI fu costretta a ridurre del 6,5% il numero dei suoi collaboratori in vari settori. In quell'esercizio furono applicati circa 270 mila euro in accordi di cessazione e liquidazioni per TFR. Nel biennio 2007-2009, in tutto, furono esonerati 35 lavoratori.

Per superare questi tempi avversi, la direzione sapeva che non era sufficiente avere una strategia ed un piano d'azione temerari, ma era necessario il coinvolgimento dei collaboratori. Più che mai, era necessario motivare e impegnare ognuno con gli obiettivi e le sfide dell'impresa. In questa scia, fu creato il Dipartimento di Miglioramento Continuo, nell'ambito dell'implementazione del progetto Kaizen, investendo significative risorse materiali, in modo da andare in fondo alle trasformazioni organizzative identificate come importanti, non solo nel “settore produttivo”, ma anche in tutte le aree e processi dell'azienda, con l'obiettivo di renderla più agile, flessibile ed efficiente. Nel corso dell'anno, si sono svolte varie azioni di formazione nell'ambito dell'area comportamentale, potenziando le prestazioni personali e professionali, le sinergie nel team di lavoro e il miglioramento continuo delle competenze relazionali.



Parallelamente, l'impresa incrementò una maggiore disciplina finanziaria, riducendo l'indebitamento bancario, al pari di un consolidamento di medio e lungo termine, riducendo i costi finanziari e migliorando, in questo modo, la redditività. Oltre a conseguire una riduzione del grado di leva finanziaria, OLI rinforzò il modello di business per fronteggiare maggiori perturbazioni nell'economia mondiale.

L'attività dell'impresa e che ancora oggi si mantiene, era divisa in due unità di business autonome e complementari: il mercato interno, diretto da Rui Oliveira, e il mercato estero, guidato da António Oliveira. Il mercato interno includeva le vendite di merci importate e dei prodotti della fabbrica, in Portogallo e nei Paesi Africani di Lingua Ufficiale Portoghese (PALOP), mentre il mercato estero comprendeva le vendite dei prodotti per l'esportazione e fabbriche di sanitari in ceramica portoghese.

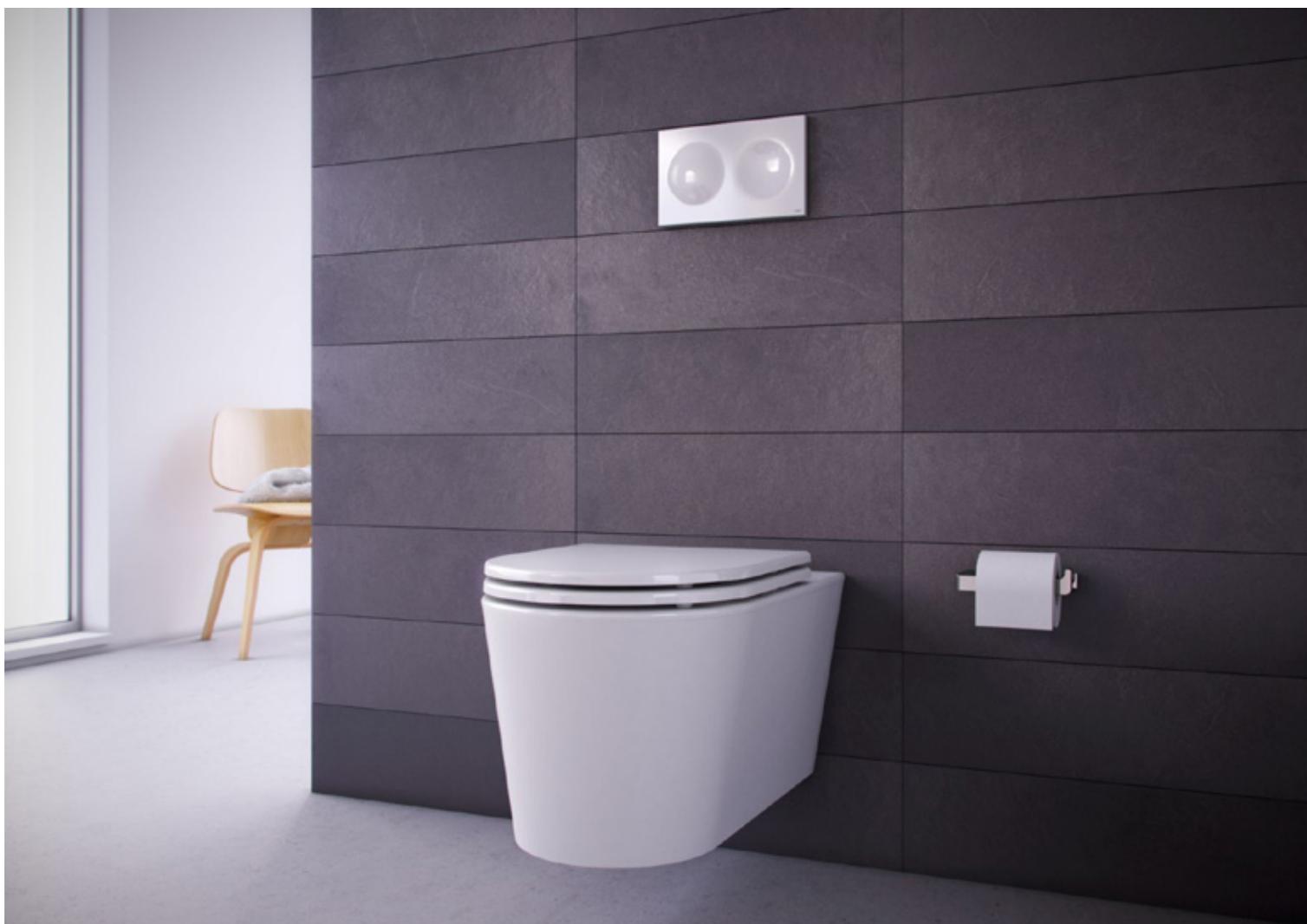
Nel 2009, il fatturato di 40 milioni di euro registrava la maggiore caduta del volume di vendite fino ad allora (12,9%). Nell'economia nazionale, il settore edile, per il quale erano rivolte le soluzioni di OLI, era, in un certo modo, "salvato" dal naufragio dal Programma di Ammodernamento del Settore Scolastico, con la riqualificazione e ammodernamento degli edifici scolastici destinati all'insegnamento secondario, beneficiando l'impresa di questo progetto rifornendo varie scuole da nord a sud del paese. Nel frattempo, l'investimento privato ed imprenditoriale in campo edile frenava.

Secondo dati ufficiali del settore, tra il 2010 e il 2014, chiusero circa 40 mila società edili e immobiliari e furono persi 276 mila posti di lavoro.

Il ritorno alla crescita di OLI sarebbe arrivato nel 2010: il fatturato raggiunse i 45 milioni di euro, 14,5% in più rispetto all'anno precedente e, ritornando a contrattare, chiuse l'anno con un totale di 340 dipendenti.

In quell'anno, il mercato nazionale registrò uno dei migliori risultati di vendita – vicino ai 15 milioni di euro. Una crescita sostenuta dall'inizio della vendita di appartamenti appartenenti al complesso immobiliare che l'impresa costruì nel centro della città di Aveiro. Tuttavia, deducendo l'effetto della vendita immobiliare, le vendite riflettevano una flessione del 4% rispetto all'anno precedente. I mobili da bagno, le cassette di risciacquamento esterne ed incasso e ancora i meccanismi delle cassette in ceramica, rappresentavano il 67% di questa unità di business. tra i principali clienti si trovavano le multinazionali francese della distribuzione Leroy Merlin e AKI. Il mercato estero cresceva ad un tasso del 17%, spinto dall'aumento delle vendite in Germania, Russia, Francia e Svezia.

Tutto indicava che la crisi fosse ormai alle spalle, ma non fu così. Nei tre anni seguenti, le vendite di OLI registrarono cali consecutivi fino al livello massimo del 7,5% nel 2013.



4.2

Il contributo dell'Angola

Con l'economia portoghese indebolita e il rallentamento del settore edile e immobiliare in Portogallo, le vendite del mercato interno furono fortemente colpite. Si rese, quindi, urgente, migliorare le vendite, dirette ed indirette, nei PALOP per evitare il crollo degli affari.

“Con la conferma della contrazione del mercato nazionale siamo stati costretti a ripensare l'inquadramento geografico e strategico del nostro business e cercare di ritrovare l'equilibrio dell'organizzazione. Questo riequilibrio si ottenne attraverso il rinforzo della nostra attività nei PALOP, in particolare in Angola”, ricorda Rui Oliveira.

Nel 2011, Luanda era il mercato d'oro per le esportazioni portoghesi. D'accordo con il report annuale della Banca del Portogallo di quell'anno, l'Angola era il paese che più concorreva alle vendite verso l'estero in Portogallo, superando in larga misura i mercati di riferimento – Francia e Germania. L'Angola divenne, così, il quarto maggior mercato estero per l'economia portoghese, e il maggiore tra i suoi partner al di fuori dell'Unione Europea. La scommessa sull'Angola dava i suoi frutti e, alla fine del 2012, OLI consolidò la sua presenza in quel paese attraverso l'apertura di un centro logistico, a Luanda, che gli permise di avere a disposizione uno stock permanente di sistemi di impianti sanitari. Questo investimento logistico fu realizzato in partnership con l'Aluexal, impresa partecipata del gruppo Extrusal.

L'anno seguente, OLI venne scelta per rifornire il lussuoso residence abitativo “Imoluanda”, a Talatona, Luanda, formato da 140 appartamenti e 25 ville, con il sistema d'impianto sanitario “Simflex” e le placche di comando per cassette di risciacquamento “Slim”. La crescente domanda in Angola di soluzioni all'avanguardia, come le cassette incasso per articoli sanitari sospesi dei bagni, giustificò la fornitura.

Le vendite nei PALOP furono fondamentali per l'equilibrio del mercato interno, negli anni più complessi dell'economia portoghese. Dal 2014, il loro peso nelle vendite scemò a causa dei problemi di liquidità in alcuni di quei paesi.



Condominio abitativo "Imoluanda", a Talatona, Luanda



4.3

L'innovazione in tempi di crisi

Quando il Portogallo entrò in recessione economica, coniugata con il crescente aumento del debito pubblico, le politiche di austerità e l'intervento esterno, Oli era già un'impresa di riferimento a livello d'innovazione: 28 brevetti attivi, 6 registri di modello (design) e 50 nuovi prodotti sviluppati tra il 2000 e il 2010.

La dimensione e il numero di nuovi progetti, prodotti e sviluppati in partnership con clienti e università, gli assicuravano il riconoscimento d'impresa innovatrice. Tuttavia, se l'innovazione non fosse stata nel suo DNA, probabilmente la recessione e la paura generati dalla crisi avrebbero paralizzato la sua imprenditorialità ma, al contrario, la stimolarono ad investire nell'innovazione.

Fu così che, nell'aprile 2010, Oli conquistò la certificazione del Sistema di Gestione, Ricerca, Sviluppo e Innovazione (SGIDI) secondo la norma NP4457. L'obiettivo sottostante a questo marchio di qualità era ambizioso: creare un ambiente d'innovazione permanente, dove tutti potessero contribuire all'evoluzione dell'impresa. Il concetto d'innovazione evolveva, non più limitandosi allo sviluppo di nuovi prodotti, ma influenzando tutte le "routine" di gestione di tutti i dipartimenti.

L'implementazione del SGIDI risultava nel consolidamento della cultura dell'innovazione, nella maggiore sistematizzazione delle metodologie e nell'aumento della creatività, con l'implementazione di un processo di gestione d'idee. Simultaneamente, l'impresa investiva nella protezione del capitale intellettuale,

procedendo alla sistematizzazione della gestione della proprietà intellettuale. Tra il 2009 e il 2011, Oli registrò due brevetti, un modello di prodotto e presentò quattro richieste di registro di brevetti, evidenziando la dinamica costante d'innovazione in tempi di crisi.

Consci delle necessità di portare nuove aree di conoscenza nello sviluppo di prodotti, sono state create, in quel periodo, partnership con entità del Sistema Scientifico e Tecnologico Nazionale (SCTN), fornitori e imprese della regione. In una costante ricerca per alleare alla funzionalità il design, si diede inizio a un lavoro di partnership con designer di attrezzature e architetti. Romano Adolini disegnò per Oli la prima placca di comando per cassette di risciacquamento. Fu chiamata INO-X.



Placca di comando INO-X, opera di Romano Adolini

Nel 2012, Diana Marques, Margarida Pereira e Igor Sampaio, studenti del corso di laurea in Design Industriale della Scuola Superiore di Arti e Design di Caldas da Rainha, vinsero il concorso di disegno di una placca di comando promosso da OLI.

La giuria, formata dall'architetto Francisco Aires Mateus e dal designer Fernando Brízido, giustificano così la premiazione della placca "Moon": "svela nuove forme capaci di sfruttare lo spazio del bagno e ribadisce il valore del design cento per cento portoghese". A sua volta, il presidente di OLI, António Oliveira, annunciò che questa iniziativa si sarebbe ripetuta, in quanto "l'impresa è aperta alla comunità ed in permanente contatto con le università, con chi ha sviluppato soluzioni innovatrici attraverso l'enorme ambizione e il forte spirito creativo degli studenti portoghesi".

Questa iniziativa di premiazione del lavoro accademico si aggiunse al Premio di Merito al miglior allievo della laurea specialistica di Ingegneria e Gestione Industriale e Ingegneria Fisica dell'Università di Aveiro, conferito da OLI a partire dal 2009.

Attento al lavoro d'innovazione di OLI, il ministro dell'Economia, Álvaro Santos Pereira, visitò la fabbrica il 28 febbraio 2012, valutandola come "un buon esempio dell'economia portoghese".



Studenti vincitori del concorso di design



Visita del ministro dell'Economia, Álvaro Santos Pereira, febbraio 2012



Placca di comando "Moon"

4.4

Alla conquista del mondo

L'inizio del secondo decennio del XXI secolo, costrinse OLI a cambiare la tendenza del commercio intracomunitario, che caratterizzò i primi dieci anni della moneta unica, per una diversificazione dei mercati – soltanto il 13% delle vendite avvenivano al di fuori dell'Unione Europea.

L'attenzione di OLI si spostò su aree geografiche come il Medio Oriente, l'Europa dell'Est e l'America Latina, presentandosi così nelle principali fiere internazionali – MosBuild in Russia e Big 5 a Dubai. Quest'ultima assumeva un carattere strategico, in quanto si stimava un possibile valore di 3,2 miliardi di euro d'investimenti nel settore edile in quella zona.

Nell'ultimo trimestre del 2012, OLI conquistò uno dei suoi obiettivi. Iniziò ad esportare i propri prodotti verso il Brasile, attraverso un accordo di fornitura di soluzioni sanitarie per l'impresa DECA del gruppo Duratex¹.

L'entrata dell'impresa in Brasile con un *player* di riferimento, molto esigente in termini di servizio e di prodotto, fu un passo importante nella strategia d'internazionalizzazione e di diversificazione dei mercati, concretizzata nella prima vendita significativa nell'America del Sud. La cultura d'innovazione e il *know-how* di oltre 30 anni d'industria condivisi con le maggiori imprese ceramiche del mondo, sono stati

fattori determinanti per la fiducia brasiliana in questa partnership.

Quattro anni dopo lo sforzo di diversificazione geografica, OLI riprese nel 2014 la crescita e producendo 154 milioni di prodotti in Portogallo, esportati verso oltre 50 paesi dei cinque continenti. Con l'economia europea in progressivo recupero, l'impresa tornò agli investimenti – nel 2015 investì più di 5 milioni di euro – nella costruzione di una filiale commerciale in Germania, il suo terzo mercato più rilevante di vendite, e la costruzione di una fabbrica in Russia.

L'OLI Sanitärsysteme GmbH, localizzata nella città di Möckmühl, nella regione di Stoccarda, sosterrà il piano di espansione internazionale, intensificando l'implementazione in questo paese e nell'Europa dell'Est, attraverso una maggiore vicinanza con i distributori e rivenditori specializzati.

Gli elevati costi logistici e di trasporto associati alla distanza di cinque mila chilometri e la svalutazione del rublo, hanno indotto OLI a costruire a Mosca la sua prima fabbrica extra europea. Attualmente, con una produzione giornaliera di circa 4.000 pezzi, fornisce le principali industrie ceramiche russe con canali di distribuzione anche in Ucraina, Bielorussia e Kazakistan.

In questo contesto d'internazionalizzazione, António Ricardo Oliveira che, insieme a Rui Miguel Oliveira rappresenta la terza generazione della famiglia, assunse la sfida di aprire maggiormente OLI al

¹ La Duratex è uno dei maggiori produttori di pannelli in legno e articoli sanitari in ceramica e metalli dell'emisfero sud. È controllata dall'Itaúsa, Investimentos Itaú S.A e Companhia Linha de Investimentos ed è quotata nella Borsa di São Paulo



Partecipazione di OLI in una fiera internazionale del Medio Oriente.



OLI Rússia

mondo. E' stato durante il suo periodo di un anno passato in Italia presso il dipartimento di Marketing e Vendite di Valsir (azienda partecipata del gruppo industriale Silmar e detentrica del 50% di OLI) che ebbe la possibilità di visitare vari paesi con i venditori, imparando a vendere su scala globale. Parla spagnolo, italiano, tedesco e francese. Afferma che "non ha portato un *know-how* diverso, ha portato più *know-how*" all'organizzazione.

Attualmente è amministratore delle filiali in Germania e Italia e si occupa della gestione delle aree dell'Export, Marketing e Ricerca & Sviluppo. Si è laureato in Relazioni Internazionali presso l'Università Cattolica Portoghese (UCP) ha lavorato, per un anno, presso l'Ambasciata del Portogallo a Vienna, in Austria. Rientrato in Portogallo, prima di iniziare in OLI, fece un dottorato in Gestione presso l'UCP e lavorò nel dipartimento di Risorse Umane della Bosch, ad Aveiro.

Per António Ricardo Oliveira, l'ingresso in azienda non era un obbligo. "Sono amministratore di un'impresa che, per caso, è della mia famiglia. Vedo la gestione e la proprietà come aree distinte. In questo momento, la seconda generazione è del parere che la mia presenza qui abbia un senso, ma il futuro è un'incognita. Tutto cambia". Ambisce per OLI una maggiore dimensione internazionale e un maggior numero di lavoratori ma, come afferma: "immaginare OLI fra 5 - 10 anni è possibile, ma non è reale. La realtà cambia tutti i mesi. Dobbiamo essere in grado di adattarci ai cambiamenti".



OLI Italia

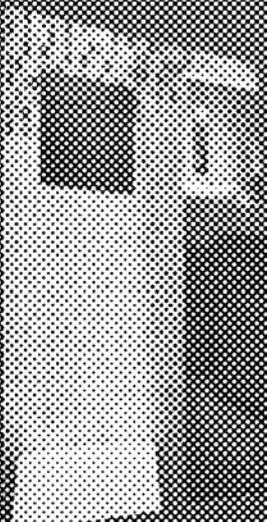


OLI Itália



OLI Itália

OLI 74 PLUS
SANTARBLOCK



CAPITOLO V

OLI: la creazione di un marchio

Crescita e unione

Federica Niboli

AMMINISTRATRICE DI OLI ITALIA

L'attuale Oli Italia con sede a Casto in provincia di Brescia è frutto di un lungo e articolato percorso fatto di numerosi cambiamenti sia di sedi legali ed operative sia di denominazioni. Viene costituita nel 1993 a Licciana Nardi in provincia di Massa Carrara, grazie alla partnership tra i Signori Silvestro e Andrea Niboli ed i Signori Antonio e Rui Oliveira che avevano sin da subito compreso l'importanza di avere un'organizzazione stanziata sul territorio italiano per un concreto sviluppo commerciale.

All'inizio la filiale italiana, che contava 4 collaboratori, operava esclusivamente per il mercato italiano sviluppando vendite in lire equivalenti a circa 700 mila euro. Oggi, Oli Italia è diventata un riferimento nel mercato interno e non solo – conta 39 collaboratori e ha raggiunto un fatturato di 16,5 milioni di euro nel 2017.

L'evoluzione del marchio OLI racchiude la crescita e l'unione che si è creata con la casa madre. Nel 1993, Oli Portogallo produceva per il mercato italiano con il brand OLIVER INT, mentre il prodotto per il mercato portoghese veniva marchiato OLIVEIRA.

Negli anni successivi, il brand per il territorio italiano è stato cambiato in OLIVER per poi giungere, nel 2010, a commercializzare tutta la produzione sul mercato italiano con il marchio OLI esattamente come avveniva in Portogallo.

Attualmente, tutta la vasta gamma dei nostri prodotti destinati all'Italia, al Portogallo ed a tutto il mercato mondiale è marcata OLI.

Il fatto di presentarsi al mercato con un unico nome e marchio è di fondamentale importanza per una questione di chiarezza e di trasparenza verso tutti gli *stake-holders* coinvolti nel business e, soprattutto, per una questione d'identità comune che ci unisce e fortifica nel mercato, trasmettendo qualsiasi informazione verso l'esterno con una "sola voce".

OLI PT, OLI IT, OLI Rus, OLI De... OLI rappresenta la nostra unione, l'unione in nuove sfide, nel concepimento di prodotti sempre innovativi e nel far fronte al rischio di impresa in genere.

Insieme, abbiamo percorso un cammino con diverse difficoltà iniziali, a volte addirittura con alcune incomprensioni a causa della differenza di lingue. Tuttavia, nel corso degli anni, l'unione e la cooperazione hanno prevalso, non solo tra la dirigenza, ma anche tra i collaboratori che quotidianamente interagiscono per sviluppare al meglio le attività di gestione.

Continuare a rafforzare questo legame e senso di appartenenza creatosi tra Italia e Portogallo ci renderà più forti e ci permetterà di crescere con successo.



5.1

Una nuova forma di comunicare

Nel primo sabato di luglio del 2014, OLI celebrava i suoi 60 anni nel Museo di Santa Joana, ad Aveiro, con lavoratori, clienti e partner. L'ambiente era di fiducia e di entusiasmo. Non solo l'impresa aveva resistito alla crisi, ma si presentava più strutturata, efficiente e globale.

Nell'anno in cui OLI spegneva le 60 candeline, il Portogallo incominciava a recuperare l'ottimismo, dopo tre anni di Programma di Assistenza Economica e Finanziaria. Il PIL cresceva dello 0,9% e, negli anni successivi, quella linea ascendente si sarebbe mantenuta.

In quel momento di festa, il presidente António Oliveira annunciava gli obiettivi per il futuro: “Continuare ad investire nella tecnologia, nell'uso dell'acqua, nella gestione industriale; mantenere il rigore e determinazione su tutti i fronti, cercando di coniugare i fattori necessari all'ottenimento di buoni risultati, sia dal punto di vista tecnologico, sia dal punto di vista economico; e, dal punto di vista umano, continuare a privilegiare le persone nei modi, nei rapporti con la società e nel mercato in generale”.

OLI comunicava ora in un modo più moderno e audace, dopo la riformulazione della sua identità grafica. “Inspired by water” diventò la nuova firma in Europa, in Asia e in America. Tutti gli elementi di comunicazione – giornale interno (MundoOLI), *e-newsletters*, *website*, imballaggi e cataloghi – furono riformulati. I collaboratori iniziarono ad avere a disposizione il Portale del Collaboratore con informazioni utili sull'azienda.



Rui Miguel Oliveira, Carolina Oliveira, Mariana Oliveira e António Ricardo Oliveira



60° Anniversario di 'OLI



Messa solenne del 60° anniversario

Leggere, ascoltare e vedere notizie di un'impresa produttrice di cassette di risciacquamento nella stampa di riferimento era inedito. È mai possibile che una fabbrica di cassette di risciacquamento potesse essere una fonte costante di buone notizie? Man mano che l'impresa aumentava la sua divulgazione mediatica, si dava risposta al quesito: non si trattava di una semplice fabbrica di cassette di risciacquamento. L'OLI era, soprattutto, una “fabbrica di brevetti”.

La comunicazione dell'impresa con clienti, architetti, progettisti si è completata ed è divenuta costante attraverso le newsletter.

Leggere, ascoltare e vedere notizie di un'impresa produttrice di cassette di risciacquamento nella stampa di riferimento era una novità. È mai possibile che una fabbrica di cassette potesse essere una fonte costante di buone notizie? Man mano che l'impresa aumentava la sua divulgazione mediatica, si dava risposta alla domanda: non si trattava di una semplice fabbrica di cassette. OLI era, soprattutto, una fabbrica di brevetti. Questo concetto venne ripreso dalla rivista “Exame”, nel giugno 2012, dove nel titolo di un articolo scrisse “OLI, la fabbrica di brevetti”.

E se fosse ancora rimasto qualche dubbio, sarebbe dissipato quando nel 2013, l'Istituto Europeo di Brevetti rese pubblico che OLI era l'impresa portoghese con più richieste di brevetti in Europa, al pari dell'industria farmaceutica BIAL.

Queste buone notizie sono determinanti non solo per la costruzione della reputazione del marchio, quando si aspira a una maggior rappresentatività dello stesso nelle vendite globali dell'impresa, ma anche per il rafforzamento dei legami con coloro che hanno scritto e scrivono la storia di OLI. Cidalina Canelas personifica quel legame – la dattilografa che osò lavorare contro la volontà del marito, quando legge una notizia importante sull'impresa dove lavorò per oltre trent'anni, non trattenendo l'orgoglio e l'allegria, telefona ancora ad António Oliveira. “Mi emoziono sempre; è come se





Il logo OLI, come simbolo di sostegno e sponsorizzazione, divenne comune in varie opere, eventi, associazioni e istituzioni di Aveiro: Esgueira Basket, Club Nautico di Costa Nova, sede della Banda di Musica di Picado, Diocesi di Aveiro per citarne alcuni.

appartenessi ancora all'impresa e condivido questa felicità con il signor António. Credo che sia sempre importante dire ciò che sentiamo”.

Non solo la stampa ha contribuito alla divulgazione dell'impresa, anche gli eventi corporativi l'hanno fatto. Le celebrazioni della Giornata Mondiale dell'Acqua (22 marzo), quella della Stanza da Bagno (19 novembre) e quella della Città di Aveiro (12 maggio) diventarono opportunità di rinforzo per il suo contributo sociale.

Nel corso degli ultimi anni, il Molo di Fonte Nova, ad Aveiro, è diventato il luogo dove si organizza il concerto che OLI offre alla città, nell'ambito della festività comunale, e dove si realizza la Regata OLI, che commemora la Giornata Mondiale dell'Acqua. In questa competizione aperta alla partecipazione di tutti, le squadre di marinai sono sfidate a costruire, con creatività e goliardia, le proprie navi utilizzando materiali OLI.

Nel 2016, nell'ambito della Giornata Mondiale della Stanza da Bagno, OLI invitò 16 designer a trasformare le cassette di risciacquamento in opere d'arte, in una partnership con il LX Factory, a Lisbona. Le ispirazioni furono diverse - dalla Kintsugi, l'arte giapponese di riparare oggetti rotti con un misto di lacca e oro, alle diverse espressioni davanti allo specchio, alla libertà di una stanza da bagno in mezzo alla foresta o alla disputa tra Hillary Clinton e Donald Trump nelle elezioni nordamericane. Dopo l'esposizione, le 16 opere d'arte furono messe all'asta e l'importo ottenuto fu devoluto a favore di un'Istituzione Privata di Solidarietà Sociale che cura le persone con problemi

mentali e di deambulazione, con necessità di assistenza igienica molto esigente.

Il 2017 è rimasto impresso nella nostra memoria collettiva a causa dell'ondata d'incendi che devastò il paese, uccidendo persone e riducendo in cenere abitazioni, imprese e foreste. In seguito alla tragedia, OLI promosse un concerto solidale nel Teatro Aveirense, il cui ricavato fu destinato alle corporazioni dei Vigili del Fuoco di Aveiro per citarne alcuni.

Il logo OLI, come simbolo di aiuto e sponsorizzazione, divenne comune in varie opere, eventi, associazioni e istituzioni di Aveiro: Esgueira Basket, Club Nautico di Costa Nova, sede della Banda di Musica di Picado, Diocesi di Aveiro.

Il ricordo di queste iniziative permette di capire che le azioni ed i rapporti dell'impresa con i collaboratori, partner e comunità accompagnarono la sua crescita economica. OLI non solo crebbe in volume d'affari, ma anche nel modo di dialogare e rapportarsi, assumendo sempre di più il ruolo di attore socialmente responsabile.



Regata OLI



Giornata Mondiale della Stanza da Bagno



Concerto solidario

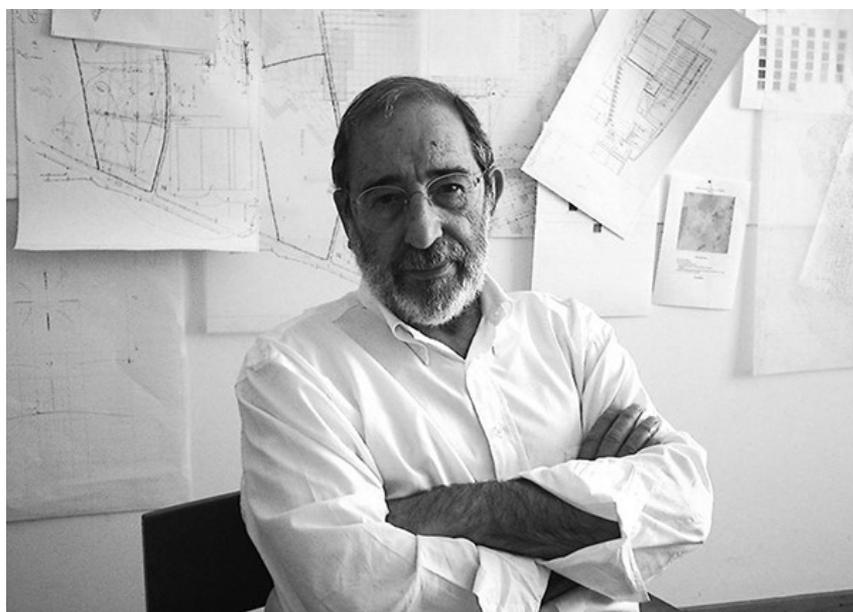
5.2

La perfetta simbiosi tra tecnologia e design

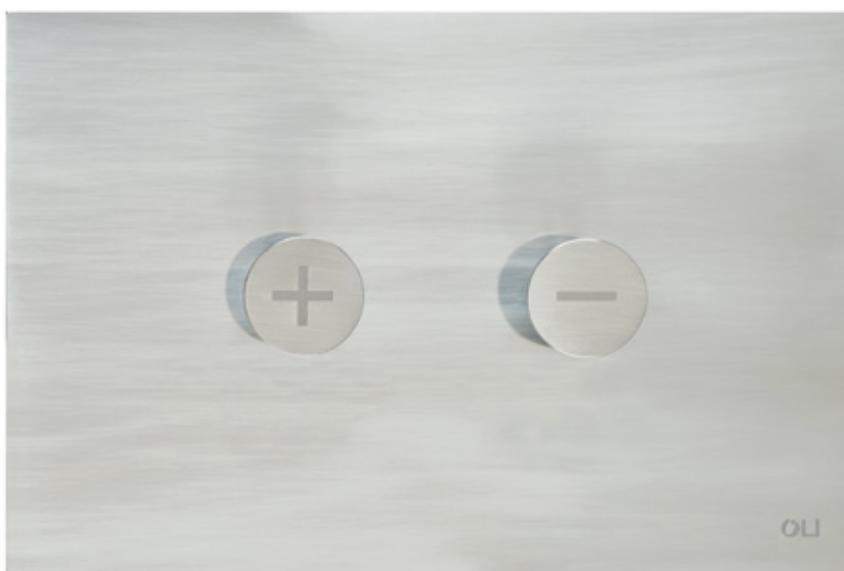
Dai rubinetti galleggianti, che permettono il rapido e silenzioso riempimento delle cassette di risciacquamento, alle resistenti strutture autoportanti che permettono all'utente di regolare l'altezza del sanitario, fino alle placche di comando disegnate da architetti aggraziati con il "nobel" dell'architettura, OLI ha costruito nel corso degli ultimi cinque anni, un prezioso portafoglio.

L'associare il marchio all'arte, e all'architettura, le è valso il premio mondiale "Archiproducts Design Awards 2016", uno dei più prestigiosi premi di Architettura e Design del mondo. La placca di comando di cassette a incasso "Trumpet", disegnata da Álvaro Siza Vieira, Premio Pritzker 1992, è risultata la migliore tra 490 prodotti nominati, di 250 marchi provenienti da 15 paesi. Ispirata al jazz, la placca presenta due pulsanti simili ai tasti di una trombetta, ricreando il virtuosismo della musica nello spazio del bagno. Siza affermava che la qualità raggiunta era "dovuta al competente contributo dei tecnici OLI".

Un altro premio di peso si sarebbe aggiunto nel 2007: il "Good Design", attribuito dal Museo d'Arte Moderna di New York e dall' Accademia di Chicago, con la placca di comando "Glassy". Un pezzo unico in vetro, con design minimalista, tecnologia "Hydroboost" e azionamento "no touch", grazie all'impiego di sensori capacitivi l'acqua si aziona con il solo avvicinamento della mano.

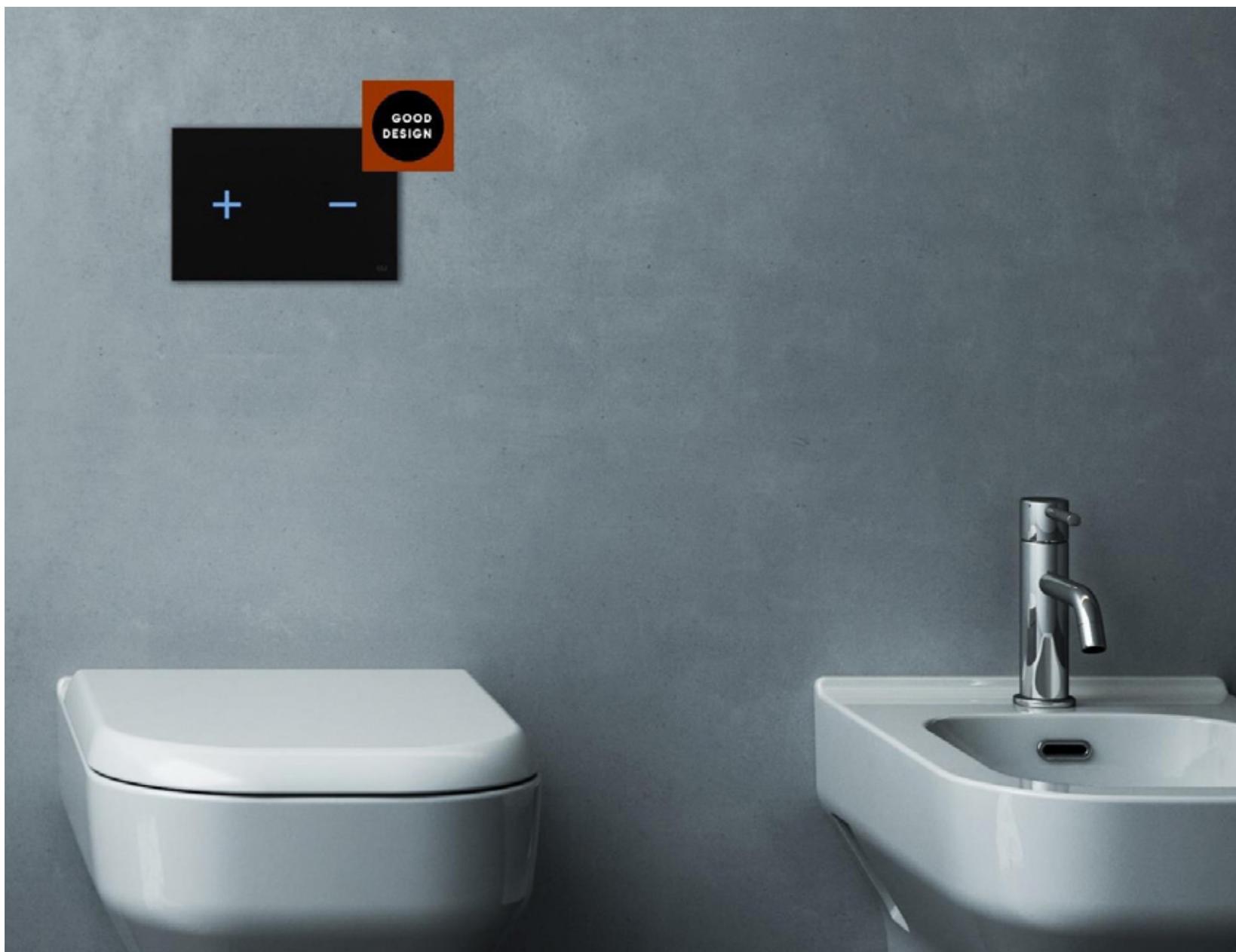


Álvaro Siza Vieira



Placca di comando "Trumpet"

Siza affermava che la qualità raggiunta era “dovuta al competente contributo dei tecnici OLI”.



Placca di comando “Glassy”

Nel contesto di 570 società concorrenti, OLI vinse i “Premi Orizzonti Millennium/BCP”, nella categoria “Innovazione - Grandi Imprese”. Era il più grande riconoscimento del suo lavoro, della sua persistenza e della passione verso l’innovazione ed al voler fare meglio, sempre.

Nello stesso anno, l’innovazione “LeakSafe” fu premiata nel “Green Project Awards”, con una menzione d’onore. Questa valvola di scarico incorpora un sistema di rilevamento e blocco perdite, informando l’utente ed impedendo lo spreco d’acqua.

E se questi riconoscimenti premiarono la tecnologia e il suo design, alla fine del 2017, OLI chiuse questo prezioso ciclo vincendo i “Premi Orizzonti Millennium/BCP”, nella categoria “Innovazione – Grandi Imprese”, in un contesto di 570 imprese concorrenti. Era il più grande riconoscimento del suo lavoro, della sua persistenza e della passione verso l’innovazione ed al voler fare meglio, sempre.



António Oliveira nella cerimonia dei "Premi Orizzonti 2018"

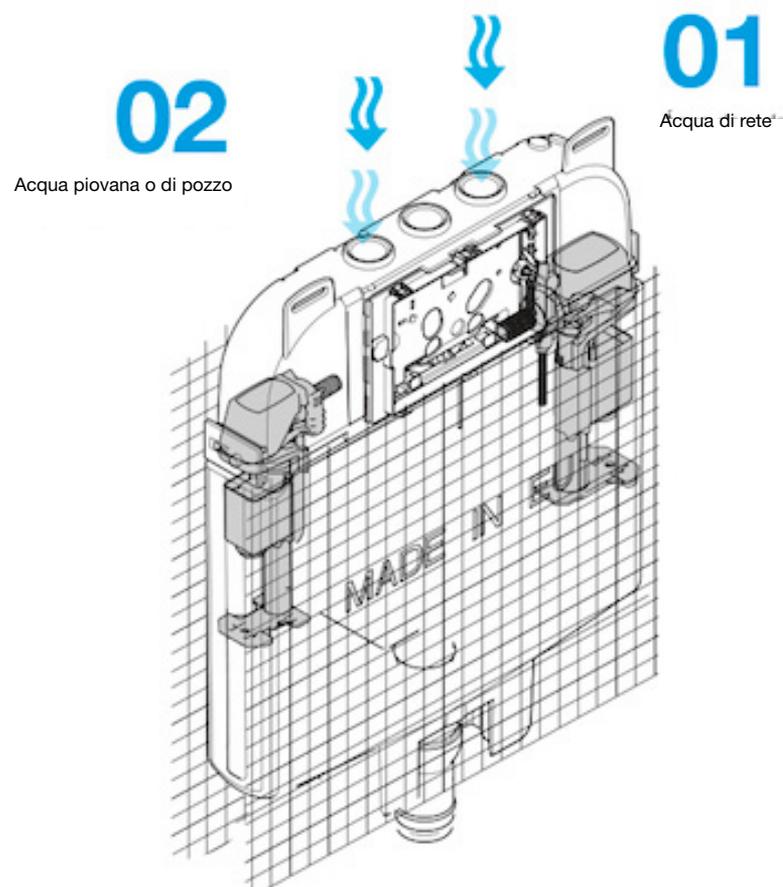
5.3

La creazione di valore

“Sono queste imprese che hanno fatto il successo della crescita portoghese, un successo per cui, a volte, è difficile spiegare la ragione per la quale il Portogallo stia attraversando un periodo di post-crisi con imprese così buone, con una crescita come quella che abbiamo avuto l’anno scorso dell’11% delle esportazioni, del 9% nell’investimento, la migliore degli ultimi 18 anni”. Queste parole sono del ministro dell’Economia, Manuel Caldeira Cabral, e furono rivolte ad OLI, durante la cerimonia d’inaugurazione della nuova fabbrica di stampi, nel maggio 2018.

OLI costruì ex novo una fabbrica di stampi, occupando un’area di 3.000 metri quadri, nel complesso industriale di Esgueira. “Ci auguriamo che questo investimento, a livello di nuovi impianti e tecnologia, rinforzi la capacità di esportazione nella produzione di stampi di piccola e media dimensione verso clienti di varie industrie e porti un vantaggio globale al gruppo nelle aree che rappresentano il suo motore dominante di crescita – l’innovazione e l’internazionalizzazione”, riferiva António Oliveira, in quell’occasione.

Dopo il verbo innovare, investire è il secondo verbo sempre presente nella gestione dell’impresa. Dopo l’investimento nell’unità di produzione nel 2018, nel 2020 dovrà concludersi un’altra fase di espansione dell’area industriale, in seguito alla creazione di un nuovo spazio d’immagazzinamento semi-automatico, di 5.000 metri quadri.



Cassetta di risciacquamento OLI 74 Plus



Inaugurazione dell'OLI Moldes con la presenza del ministro dell'Economia Manuel Caldeira Cabral, e del sindaco di Aveiro, José Ribau Esteves, maggio 2018



Vescovo di Aveiro, D. António Manuel Moiteiro Ramos



OLI adempie così alla sua missione: essere un'impresa di eccellenza riconosciuta per la creazione di valore, innovazione, rapporti umani e passione verso le persone e il pianeta.

Grazie al costante investimento in attrezzature e tecnologia, OLI è riuscita ad aumentare la qualità delle competenze multiple e complementari, indispensabili al controllo della catena del valore. Innovare e investire hanno permesso ad OLI di trovarsi preparata a rispondere alle esigenze di sviluppo del prodotto e di produzione che la globalizzazione impone.

OLI è la fabbrica che non dorme mai. Tutti i giorni, il suo centro di Ricerca e Sviluppo, con un team di 20 persone, studia nuove soluzioni per uno spazio da bagno efficiente dal punto di vista idrico, confortevole e sicuro.

Ogni anno, l'impresa sorprende il mercato con novità, dove l'unica certezza è il miglioramento dell'efficienza idrica e dell'inclusione. Una placca di comando prodotta con ceramica di Vista Alegre e una cassetta da risciacquamento con due ingressi di approvvigionamento dell'acqua, sono le ultime proposte.

La cassetta di risciacquamento OLI74 Plus, con due rubinetti, permette di collegare l'impianto a una seconda rete di approvvigionamento idrico, rendendo possibile, per esempio, utilizzare un serbatoio con acqua pluviale in alternativa all'acqua potabile, sempre più preziosa e scarsa. L'uso delle acque pluviali nei sistemi sanitari, corrisponde alla necessità di ridurre il consumo dell'acqua nello spazio dedicato al bagno. Le recenti previsioni delle Nazioni Unite sono, a questo proposito, allarmanti: "nel 2030 ci sarà un deficit idrico del 40% e per ogni grado di aumento della temperatura globale, il 7% della popolazione

perderà il 20% di acqua". Urge quindi adottare nuovi standard di consumo, soprattutto nel WC, che è responsabile del 33% del consumo domestico totale.

A un anno dalla fine del secondo decennio del XXI secolo, possiamo dire che OLI è ovunque. Si trova nell'hotel di lusso a Dubai, nell'hotel vinario in Cile, in una barca-hotel in Perù, nella storica Torre dos Clérigos, nel moderno Terminal di Crociere di Lisbona, nella nuova basilica del Santuario di Fátima e nella maggior parte delle case scandinave.

OLI si trova anche in un ospedale d'Israele, nel Telaviv Sourasky Medical Center, un'unità di eccellenza nella cura medica e ricerca in salute, che scelse cassette di risciacquamento elettroniche per ridurre il tasso d'infezioni ospedaliere e le morti ad esse associate. Da evidenziare che quest'ospedale fu la prima istituzione pubblica d'Israele ad adottare questi tipi di cassette di risciacquamento.

OLI adempie così alla sua missione: essere un'impresa di eccellenza, riconosciuta per la creazione di valore, innovazione, rapporti umani e passione verso le persone e il pianeta.



Hotel vinario in Cile



Barca-hotel in Peru



Telaviv Sourasky Medical Center, Israele

5.4

65 anni d'ispirazione

OLI arriva ai 65 anni di vita come leader della penisola iberica e una delle più grandi case produttrici europee di cassette di risciacquamento. Ha filiali in Italia, Germania e Russia. Dà lavoro a 401 persone in Portogallo, esporta l'80% della produzione in più di 80 paesi nei cinque continenti. Tutte le settimane, escono dal complesso industriale di Esgueira, tra i 20 e i 25 camion con 160 tonnellate di prodotti. OLI è il terzo maggior datore di lavoro, per numero di persone e il quarto maggior esportatore del comune di Aveiro.

La fabbrica, premiata per l'efficienza, lavora ininterrottamente 24 ore al giorno, sette giorni su sette, e ha una produzione annuale di 2 milioni di cassette e 2,8 milioni di pezzi. È l'unica impresa portoghese a produrre cassette di risciacquamento da incasso.

Cresce da cinque anni consecutivi, raggiungendo un volume d'affari di 56,3 milioni di euro (2018) guadagnando riconoscimenti e premi che gratificano la sua strategia nel creare lavoro, il suo punto focale nella conoscenza e la sua cultura d'innovazione.

Nel 2017, a 63 anni di vita, l'impresa assunse il proprio marchio nella sua denominazione sociale, sostituendo Oliveira & Irmão S.A. con OLI - Sistemas Sanitários S.A. Fu la conseguenza naturale della crescita e della globalizzazione dell'impresa che detiene un marchio implementato e riconosciuto in tutto il mondo. Una nuova identità veniva sposata, ereditando la fiducia della storia e rafforzando l'impegno d'innovare costantemente. Più che un cambio di nome, era un'evoluzione che pensava al futuro.

“Cambiare significa evolvere” fu così che comunicò al mercato questa decisione.

OLI conquistò ciò che sembrava impossibile. “Non ho mai pensato che l'impresa potesse raggiungere questa dimensione”, confessa l'amministratore Rui Oliveira. Per lui, il principale fattore che determinò il successo fu “la capacità di prevedere il futuro”, coniugato con i valori della “serietà, onestà e determinazione” trasmessi dal padre.

Una visione condivisa anche dall'antico ragioniere OLI, oggi commercialista dell'impresa, António Neto. “Quando arrivai nel 1974, il volume d'affari della società era di 50 milioni di scudi. Oggi, è di 50 milioni di euro, pertanto, ci troviamo davanti a un'evoluzione straordinaria. I due fratelli [António e Rui] hanno ereditato dal padre la volontà e la qualità del lavoro e António la capacità di anticipare i tempi, non ha paura di correre rischi, ed è stato appunto questo suo osare e sfidare i rischi che ha fatto la differenza”.

La distanza dal centro Europa e dai grandi mercati di consumo, la poca esperienza industriale e la ridotta dimensione della fabbrica non favorivano la missione d'industrializzazione che António Rodrigues Oliveira aveva dato ai figli. Senza poter competere a causa della geografia, dell'esperienza o della dimensione, era difficile competere con quella tangibilità. La lotta poteva essere fatta soltanto a livello dell'intangibile, che è sempre attitudine, volontà, passione. António e Rui Oliveira replicavano la prodezza dei fondatori,



Mudar é evoluir.

Oliveira&Irmão, S.A.
é agora

OLI – Sistemas Sanitários, S.A.



www.oli-world.com
#inspiredbywater

Comunicazione del cambiamento del nome

António e Saul, di costruire un business attraverso la determinazione e la voglia di farcela.

OLI non scelse il percorso più ovvio della differenziazione dettata dal prezzo, sapendo che era una scommessa ad elevato rischio, essendo il prezzo decisivo. OLI insistette nel percorrere la strada più difficile dell'affermazione attraverso il valore aggiunto, lavorando con tenacia per trovare soluzioni più intelligenti, nei concetti di funzionamento e di produzione, che permisero di mitigare e annullare i fattori che la penalizzavano. Non ha mai rinunciato. Oggi, è un'impresa pioniera nella creazione di soluzioni tecnologicamente avanzate e, soprattutto, competitive. La crescita economica e il riconoscimento

pubblico convalidano e legittimano la storia di una fabbrica di cassette di risciacquamento che è nata quarant'anni fa, con tre macchine ad iniezione acquistate di seconda mano, e sei operai.

I 65 anni di OLI sono una storia di continuo miglioramento. Ha resistito ed è rinata da tutte le crisi. Alcuni diranno che è fortuna, altri che è un dono. Probabilmente lo sono entrambi. La fortuna di aver un dono, che non si materializza nella certezza e nello scontato, anzi, amplifica e dilata l'apprendimento e la passione di creare. Questa ricerca è il seme di questa storia.

OLI, 65 anni a promuovere il valore d'innovare

Júlio Pedrosa de Jesus

RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DI AVEIRO, da marzo 1994 a luglio

OLI-Sistemas Sanitários S.A. è una prestigiosa impresa di Aveiro, che celebra i 65 anni nel 2019 e con la quale l'Università di Aveiro mantiene una salutare e stimolante cooperazione da diversi anni. Parte di questo tempo di convivenza e coinvolgimento in progetti ed iniziative innovatrici avvennero quando lavoravo presso il rettorato dell'UA. Queste circostanze mi hanno dato l'opportunità di avere, in quei rapporti, come interlocutore l'Ingegnere António Oliveira. Un'iniziativa alla quale OLI si associò in modo determinato e consistente fu ADRI, Agenzia per lo Sviluppo Regionale di Base Industriale, che contò nelle figure dei colleghi Professori Jorge Alves, Artur Rosa Pires e Eduardo Anselmo de Castro attori impegnati da parte dell'Università di Aveiro. L'INOVADOMUS è un faro ancora acceso per mostrare il coinvolgimento e l'impegno di OLI e dell'Ingegnere António Oliveira in quel progetto e un segno del valore che i Fratelli Oliveira danno all'innovazione e alla dimensione sociale dell'attività imprenditoriale.

La stretta collaborazione che esiste tra l'Università di Aveiro e OLI trovò nel Dipartimento d'Ingegneria Meccanica dell'Università, una espressiva presenza. Dal lato dell'impresa meritano riferimento e distacco il suo Settore dell'Innovazione, Design e Sviluppo di Prodotto, una piattaforma rilevante di lavoro cooperativo nella creazione e sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie. Il Professor Vítor Costa, che ha sempre avuto un ruolo essenziale in questa partnership, riassume così il lavoro svolto: "Prodotti e soluzioni compatte con basse emissioni di rumori, volumi d'acqua per ogni uso, richiedendo piccoli sforzi di attuazione, ed un

basso numero di pezzi, incorporando poco materiale, presentando grande ripetibilità e durabilità quando sottoposte a un elevato numero di cicli, incorporando nuove tecnologie, conformandosi a norme sempre più esigenti e richiedendo poche e poco esigenti operazioni di produzione e montaggio, pongono molte e diverse sfide alle quali OLI e UA cercano di dare risposta insieme. Questa collaborazione, insieme ai rapporti sempre più stretti tra le due istituzioni e all'ampliamento della portata e dell'ambito di azioni in cui si coinvolgono, ha portato a entrambe grandi benefici, alcuni più tangibili e altre meno, di quello che è e di quello che deve essere, la vicinanza e la collaborazione università-impresa".

Uno studio recente della Fondazione Francisco Manuel dos Santos, "Qualità della governance locale in Portogallo", attesta il valore e il riconoscimento che OLI merita nel posizionare quest'impresa tra le 10 imprese del comune di Aveiro con maggior volume di fatturato 2017, e uno dei tre attori più rilevanti dell'ambito dello sviluppo economico locale di Aveiro.

Questa è, indubbiamente, un'occasione per presentare OLI a tutti coloro che qui lavorano, e sono responsabili del suo successo, con l'augurio che continuino lo straordinario percorso che hanno saputo creare e intraprendere. Desidero, naturalmente, che la significativa cooperazione tra l'Università di Aveiro e OLI continui, si diversifichi e si rafforzi.







*Le radici non parlano.
Non sono dietro. Né tantomeno in
fondo. Le radici vanno avanti.
Ci spingono avanti.*

António Ramos Rosa

Sessantacinque anni
di evoluzione

Principali tappe storiche

1954

Fondazione della
Oliveira & Irmão

1981

Inizio dell'Attività
Industriale

2010

Certificazione NP 4457

2007

Implementazione della
metodologia Kaizen

2012

OLI Russia: Centro
di Distribuzione e
Fabbrica

2013

Certificazione dei Sistemi
di Gestione Ambientale e
di Sicurezza e Salute nel
Lavoro (ISO 14001 e OHSAS
18001/NP 4397)

..... **1993**

Ingresso nel Gruppo
Fondital (oggi SILMAR):
nasce OLI Italia

..... **1998**

Certificazione
NP EN ISO 9002

..... **2000**

Certificazione
NP EN ISO 9001

..... **2016**

OLI Germania: Centro di
Distribuzione
Inizio della produzione
in Russia

..... **2017**

Cambio di nome:
OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

..... **2018**

Inaugurazione OLI
Moldes

Evoluzione del marchio

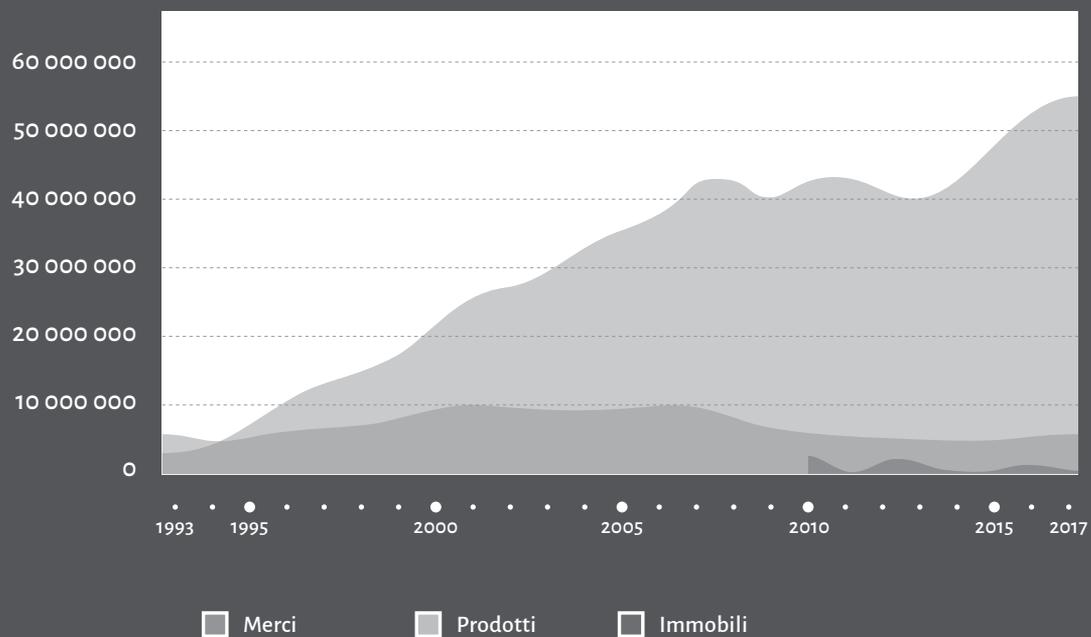


● ● ●
1954

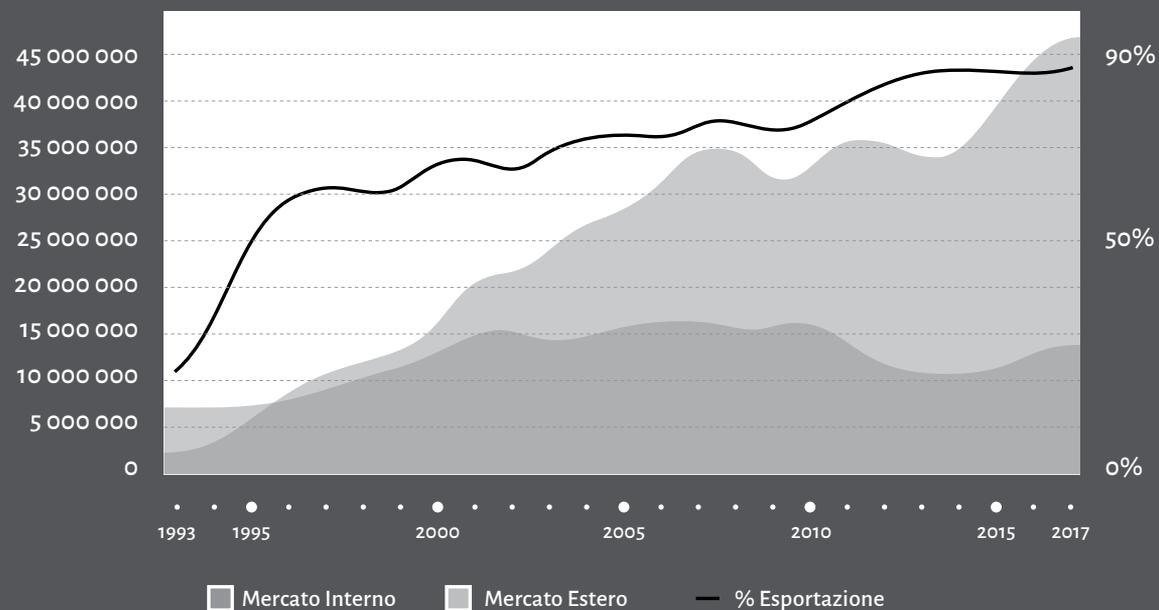


OLI in cifre

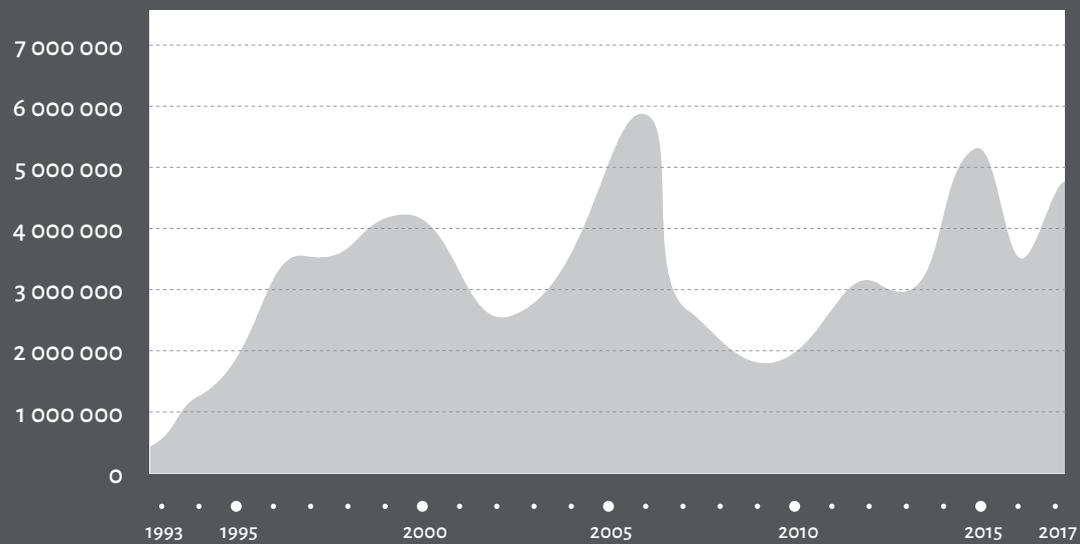
VENDITE PER ATTIVITÀ



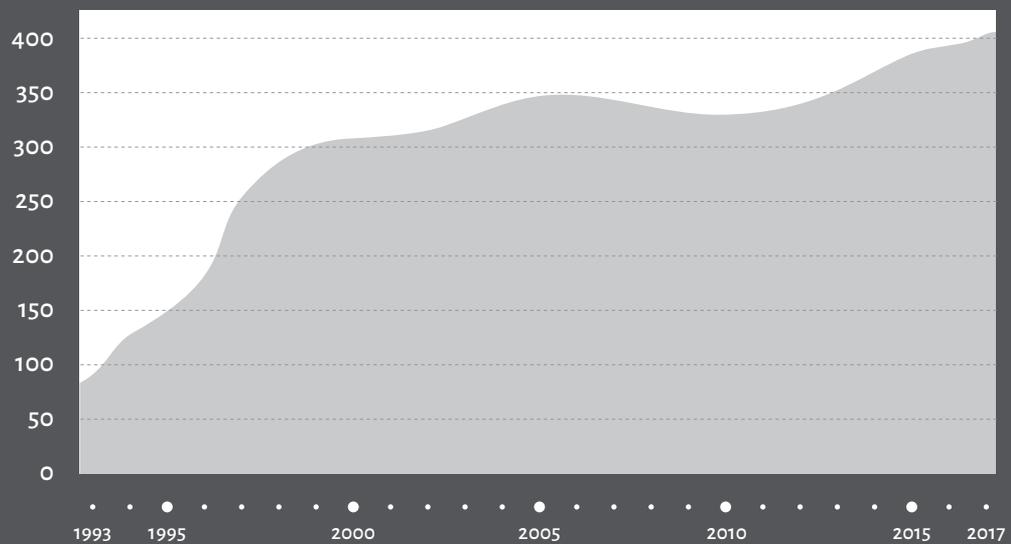
VENDITE PER MERCATO



INVESTIMENTO



NUMERO MEDIO DI PERSONE



Evoluzione del complesso industriale

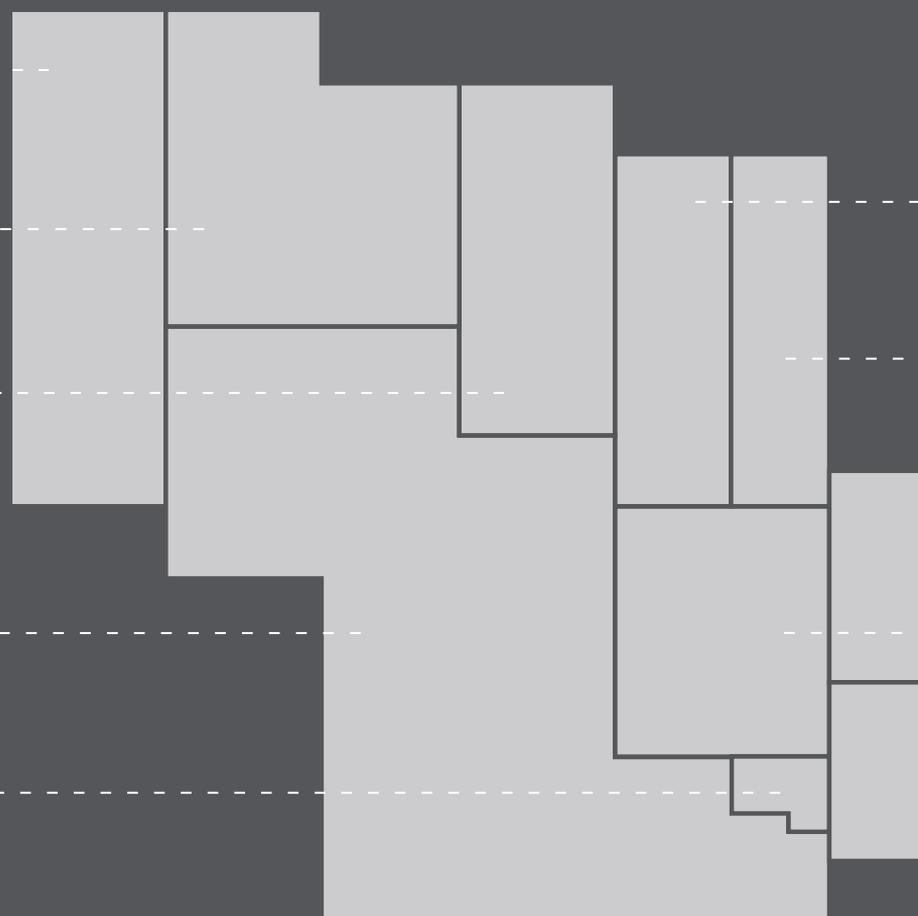
7° AMPLIAMENTO
2004/2005 | 2100m²

5° AMPLIAMENTO
2000 | 4500m²

6° AMPLIAMENTO
2001 | 1550m²

3° e 4° AMPLIAMENTO
1996/1998 | 8080m²

Spogliatoi e Mense
2013 | 660m²



8° AMPLIAMENTO

2014 | 1680m²

9° AMPLIAMENTO

2014 | 760m²

ANNO DI COSTRUZIONE DELLA FABBRICA

1979 | 1290m²

2° AMPLIAMENTO

1992 | 1530m²

1° AMPLIAMENTO

1990 | 1080m²

ANNO DI COSTRUZIONE DELLA SEDE

1969 | 1290m²

1992

1969

Premi

Kaizen Lean 2012

Categoria "Eccellenza
nella Produttività"

Innovazione della Produzione 2014

Categoria "Tecnologie
di Sostegno alla
Ristrutturazione"

Innovazione della Produzione 2015

Categoria "Stanze da
Bagno – Accessori e
Attrezzature"

Innovazione della Produzione 2015

Categoria "Imprese"

Archiproducts Design Awards 2016

Placca di comando "Trumpet"
di Álvaro Siza Vieira, architetto
Premio Pritzker 1992

Green Project Awards

Portogallo 2016

Rubinetto galleggiante
"LeakSAFE"

Good Design 2017

Placca di Comando
"Glassy"

Orizzonti Millennium BCP 2017

Categoria "Innovazione
– Grandi Imprese"

Iconic Awards 2019

Placca di Comando
"Moon Black"

Certificazioni d'Impresa

**Sistemi di Gestione
e Ricerca, Sviluppo e
Innovazione**
APCER

**Sistema di Gestione
della Qualità**
APCER

**Sistema di Gestione
Ambientale**
APCER

**Sistema di Gestione
della Sicurezza e
Salute sul Lavoro**
APCER

Certificazioni di Prodotto

LGA (Germania)
KIWA (Olanda)
SIET (Italia)
SAI GLOBAL (Australia)
WRAS (Inghilterra)

UPC
(Stati Uniti D'America e
Canada)

SIRIM QAS
(Malesia)

CQC
(Cina)

CSTB
(Francia)

ANQIP
(Portogallo)

Bibliografia

BAPTISTA, Fernando Oliveira (1994) “A agricultura e a questão da terra - do Estado Novo à Comunidade Europeia”, *Análise Social*, 128: 907-921.

FERREIRA, Delfim Bismarck; PEREIRA, Pedro Martins (2016) - *ALBA - uma marca portuguesa no mundo*. Aveiro: ADERAV - Associação para o Estudo e Defesa do Património Natural e Cultural da Região de Aveiro.

LOPES, José da Silva (1996) - *A Economia Portuguesa desde 1960*. Lisboa: Gradiva.

LOPES, José da Silva (2004) - *Economia Portuguesa no Século XX*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

MARCELO, Paulo (2011) - *OLIVA. Memórias de Uma Marca Portuguesa*. Lisboa: Tinta-da-china.

ROCHA, Edgar (1984) “Crescimento económico em Portugal nos anos 1960-73: alteração estrutural e ajustamento”, *Análise Social*, vol. XX: 621-644.

RODRIGUES, Manuel Ferreira (1996) “Os industriais de cerâmica: Aveiro, 1882-1923”, *Análise Social*, 136: 631-682.

RODRIGUES, Manuel Ferreira (2015) “A língua e a cultura alemãs na fundação da Metalurgia Casal”, *Revista da Universidade de Aveiro - Letras*, nº 4: 29-42.

FONTI PRIMARIE

Livro de Atas, OLI (1954 a 2017)

Relatório e Contas, OLI (1987 a 2017)

Registos na Conservatória do Registo Civil de Aveiro

Registos no Arquivo Distrital de Aveiro

“Diário de Aveiro”

“Expresso”

“Jornal do Comércio”

“Exame”

“Ecos de Cacia”

FONTI ONLINE

INE - Instituto Nacional de Estatística

Wikipédia





LA NOSTRA STORIA

65 anni

