

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Management -
Advanced Executive da Nova School of Business and Economics.

Figueiredo e Filho: inovação *à la minute*

Ana Filipa Gonçalves

Work Project desenvolvido com supervisão de:

Prof. Miguel Pina e Cunha

Abstract

Neste trabalho, pretende-se fazer uma análise da evolução do mercado da fotografia de eventos ao longo das últimas décadas e os desafios que trouxe a uma PME familiar da área, obrigando a uma liderança transformacional e a uma constante procura por inovação para superar os novos paradigmas e as alterações de um mercado que vivenciou uma revolução em termos tecnológicos.

Keywords

Liderança Transformacional; Liderança Facilitadora; Estratégia; Inovação; PME

Quero expressar a minha profunda gratidão a todos os que contribuíram para a realização desta tese de mestrado. Em especial ao meu marido Nuno Figueiredo, expresso a minha eterna gratidão pelo amor, compreensão e suporte inabalável, e por me permitir partilhar a sua história.

Em 1954, o Senhor Figueiredo, como era conhecido, percorria as freguesias da Maia e arredores, de máquina fotográfica ao pescoço, para retratar os seus cidadãos.

70 anos depois, foi o seu neto, Nuno, que traçou o destino da Foto Figueiredo, uma PME cuja história é retratada pelos milhares de fotografias que traçam o percurso desta empresa familiar. António Figueiredo começara a fotografar muito jovem, revelando na sua garagem os negativos, e dedicara-se noite e dia a fundar uma reputação irrepreensível. Em 1960, encontrara o espaço ideal para fazer crescer a empresa que era já conhecida pelos casamentos, batizados e eventos que aconteciam no concelho. Mesmo em frente à Câmara Municipal, conseguiria o prestígio que desejava alcançar. Naquela época, a fotografia era reservada às ocasiões especiais, um privilégio que para a maioria se limitava a um registo, revelado a preto e branco, de forma artesanal, para ornamentar a parede da sala de memórias significativas. O primogénito do fundador, Hermenegildo, tinha apenas 12 anos quando começou a fotografar casamentos junto do pai, dando à empresa o seu nome definitivo: Figueiredo e Filho, que operacionalizava então a transição do preto e branco para a fotografia a cores, que se impusera de forma inequívoca.

Se considerarmos que, até 1990, se realizavam mais de 70.000 casamentos por ano em Portugal, e que estes juntavam frequentemente mais de uma centena de convidados, era evidente que o mercado estava efervescente e permitia um crescimento exponencial.

Para além dos muitos casamentos e eventos que testemunhavam, pai e filho desenvolviam a fotografia de estúdio e descobriam o desafio das fotografias *à la minute*, as máquinas de revelação rápida, então em voga. Assim, as muitas oportunidades e um profissionalismo esmerado construíram uma reputação que tornaria a marca Figueiredo e Filho um valor seguro: não só era conhecida numa área geográfica cada vez mais vasta, como era sinónimo de confiança e qualidade, tendo por isso clientes recorrentes, que consideravam os Figueiredo parte integrante dos momentos familiares mais marcantes. O Sr. António tinha feito o casamento dos avós e dos pais, Hermenegildo fotografava agora a união dos filhos e dos netos.

O que então não imaginavam é que se aproximava a passos largos uma tecnologia que provocaria uma revolução no mundo da fotografia. À medida que o fundador se retirava de uma paixão que queria deixar como legado aos descendentes, o neto começava a entrar, com a frescura (e o atrevimento) que em breve se tornaria a salvação da empresa.

Nuno Figueiredo, o terceiro da linhagem, pouco trabalhou com rolo, mas desde os 15 anos que, também ele, ajudava a registar momentos especiais. Em 1996, acabado de entrar no curso noturno de informática, tinha os dias livres para substituir o avô na empresa, e algo lhe saltou à vista de imediato: como era possível os seus antecessores irem para um evento que poderia durar 10, 12, 14 horas, sem terem a certeza de venderem fotografias? Como era possível “dizer o sim” a um casamento sem existir um pacote de serviços ou um número mínimo de fotografias? Ideias não faltavam a Nuno, mas o que lhe parecia óbvio era uma pedrada no charco para quem até então nunca tinha sequer equacionado essa possibilidade. (ANEXO I). Afinal, tinham despesas anuais com pessoal na ordem dos 80.000 euros, obrigações fixas, tinham de garantir a rentabilidade do negócio!

No entanto, esta primeira ideia era também a prova evidente do que se avizinhava: a coliderança seria um dos maiores desafios que Nuno e Hermenegildo enfrentariam. Nuno venceu a primeira batalha: seriam sempre definidas condições contratuais, com várias opções para os noivos. Um casamento teria um valor base, como a reportagem e as fotografias do evento, passadas em CD-ROM para os noivos, ou pacotes mais completos, que incluíam determinada quantidade de fotografias, álbuns, cópias para os pais, ou o vídeo, que começava a tornar-se um serviço desejado por muitos casais prestes a celebrar a sua união. Mas era apenas o início...

A juventude que se impôs

Em 1996, a Figueiredo e Filho, onde o filho era agora o pai, tinha entre 10 ou 11 colaboradores, e um *turnover* superior a 26%, ou seja, demasiado elevado. As pessoas contratadas eram inexperientes, o que obrigava esta PME a investir num plano de formação longo e

financeiramente pesado, contudo o foco era assegurar a aquisição das *skills* necessárias à atividade, evitando contratar profissionais que já tivessem vícios de outras empresas. Contudo, este investimento nas pessoas era realizado pela Figueiredo e Filho sem que existisse um documento contratual de acordo de permanência dos funcionários, e por isso os mesmos saíam rapidamente por uma proposta financeira melhor ou para trabalhar por conta própria, sem nunca indenizar esta PME pelo investimento realizado, e sem permanecerem tempo suficiente para que o valor investido fosse retornado em trabalho. O *turnover* elevado levava Nuno a sentir que havia pouca identidade corporativa e que a empresa da família mais não era do que uma escola de criação de talentos, sem nunca conseguir reter as pessoas e fazê-las vestir a camisola. Isto porque o avô encarava a gestão de pessoas de forma mais autoritária, um estilo próprio da época, o pai estava um pouco desatualizado, e ele queria ser disruptivo e trazer esta pequena empresa familiar para a liderança de inovação tecnológica, mas também de pessoas, e com isso fazer do negócio de família uma PME de excelência. Se a tecnologia é acessível a todos, as pessoas são o que efetivamente torna uma empresa diferenciada. Nuno sentia que as suas pessoas não estavam a dar o seu melhor e estavam algo confusas por verem duas gerações com visões dissonantes, que frequentemente se contradiziam entre si. Sentia, empiricamente, que queria ser um líder autêntico, acessível, criar uma cultura de confiança e respeito, mas era difícil dentro de uma PME familiar demasiado hierarquizada, onde a antiguidade era posto, e onde crescer, evoluir e assegurar um negócio financeiramente rentável não eram prioridade.

A falta de visão estratégica do negócio com que a empresa trabalhava, assentando a sua gestão no “*live the day*”, não possibilitava previsões de lucro, não permitia criar uma política de gestão de recursos humanos sólida, com planos de carreira bem definidos, algo que Nuno considerava fundamental pois para que as pessoas “vestissem a camisola”, era necessário algo mais do que o salário ao fim do mês, era preciso dar às pessoas um plano, um compromisso, e objetivos. Avaliar cada um dos colaboradores, reconhecer as forças de cada um, dando-lhes maior

visibilidade e envolvê-los no negócio, fazendo um *reskilling* de competências, tornava-se urgente se esta PME queria dar o salto. Para além de uma nova política de gestão de recursos humanos, Nuno tomou várias medidas práticas cujo propósito era melhorar a comunicação, o *feedback* e o sentido de pertença. Organizava reuniões semanais para trocarem ideias, transmitiu a ideia de que todos eram o rosto da marca e todos eram vendedores a qualquer momento, criando objetivos e prémios sempre que eram alcançados determinados níveis de faturação. No fundo, queria torná-los embaixadores da marca e dar-lhes visibilidade.

Quando começou a perceber que as pessoas se sentiam mais envolvidas, partilhou com o pai o que costumam fazer as grandes empresas corporativas, defendendo alguns benefícios para os colaboradores: o dia de aniversário, seguro de saúde, etc... Para fomentar uma comunicação mais descontraída, começou a organizar, ocasionalmente, almoços de equipa, jantar de Natal e *team buildings*. No fundo, criar uma equipa, mas preservando a individualidade de cada um, e com isso reter talento e criar uma vantagem competitiva perante as outras PME e Redes de Franchising que surgiam na área da fotografia. Nuno quis demonstrar que uma PME, como qualquer outra empresa, tem obrigatoriamente de valorizar as suas pessoas, independentemente da sua dimensão. Já não se tratava apenas de um negócio da família Figueiredo, e por isso, ao contrário do Nuno que sentia a obrigação familiar de ficar, os restantes colaboradores não tinham esse laço sanguíneo. Ficariam se fossem valorizados, respeitados e incluídos!

Os primeiros sinais de mudança

Nuno queria que a Figueiredo e Filho fosse uma PME que incentivasse o bem-estar das pessoas, a inovação, a colaboração, queria ser um líder positivo, sabendo que criar uma equipa mais motivada e um ambiente de trabalho saudável iria entregar valor ao negócio e assegurar a sua continuidade financeira, pois ao existir foco em forças como a empatia, a resiliência e a comunicação eficaz, os líderes criam ambientes mais propícios ao crescimento e colaboração, resultando em equipas com maior *engagement*, maior nível de produtividade e com maior taxa

de retenção de talento. Este movimento verificou-se, de facto, na equipa: *“A maior transformação foi ver que começaram a sentir-se parte integrante, que eram ouvidos, criaram engagement connosco, com a marca, acreditaram no caminho pelo qual estávamos a ir, e que eles não iam ser substituídos. Realçava que éramos todos importantes, a única diferença era que eu acarretava a responsabilidade de ter o nome Figueiredo, de ter de igualar ou superar esse legado, mas também lhes deixei claro que para esta PME ser mais e melhor isso só seria possível com a união desta equipa que começava a formar-se”*, recorda Nuno. Ele não tinha dúvidas que a cultura de confiança e proximidade, a comunicação eficaz e o foco no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários eram fundamentais para uma liderança positiva e uma cultura organizacional eficaz, o maior obstáculo era a comunicação com o progenitor e sócio já que *“sempre se fez assim”*, repetia o pai, que não aceitava a mudança e com isso acabava por ser o pior inimigo da Figueiredo e Filho. Sendo óbvio, atualmente, que a liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização - especialmente nas PME, onde a proximidade entre líderes e equipas é maior e o impacto das decisões é mais direto - mais difícil se torna numa PME gerida por líderes com estilos opostos. A sua instintiva liderança transformacional era diariamente reprimida pelo autoritarismo do veterano, colocando em causa a continuação deste PME no mercado. Neste contexto de liderança partilhada, existiam sentimentos de instabilidade, dúvidas e incerteza na equipa, pois viam que na realidade era sempre a liderança tradicional a ter a última palavra. Tomar decisões e ter uma estratégia revelava-se extremamente difícil, nomeadamente quando começaram a sentir os primeiros sinais da revolução tecnológica que lhes batia à porta. A Nuno só restava ser resiliente, e ter consciência que o caminho de aceitação seria longo e penoso!

A transformação digital

Na viragem do milénio, Nuno recebeu a informação de que as grandes marcas com quem trabalhavam e a quem compravam material, como a Nikon, a Canon, a Fuji e a Sony, estavam

a desenvolver as primeiras câmaras digitais. Por não saber o que isso implicaria no futuro, fez, logo que surgiu a oportunidade, um curso de edição de imagem em Photoshop, participando num dos primeiros cursos para fotógrafos profissionais, e aproveitando o que tinha aprendido durante o curso de Informática. Mas o mais difícil estava para vir, com uma transição que se fez à velocidade de um *flash*: como convencer o pai que, depois de décadas a investir em máquinas que tinham uma durabilidade de dez anos, tinha agora de investir constantemente, já que a cada ano duplicava a capacidade das máquinas, fazendo com que, num ápice, o digital superasse o analógico? Apesar de nunca se ter vivenciado uma mudança tão drástica, Nuno sentia que, se não entrasse no comboio, a empresa ia descarrilar por completo, mas a resistência à mudança e o medo do pai de investir em terreno estranho tornava a dinâmica extremamente complexa, e a PME arriscava-se a perder esta janela de oportunidade. Nuno queria ser inovador para se manter competitivo, adaptando-se às alterações constantes, mas, antes de vender a ideia aos colaboradores, que já por si temiam pelo posto de trabalho, tinha de persuadir o sócio, que não respondia no *timing* que o mercado exigia. Era um processo longo e desgastante, porque os *mindsets* eram pouco flexíveis e os papéis não estavam definidos, naquilo que era um suposto contexto de liderança partilhada. O contexto externo à organização estava a transformar-se, e o “patrão”, que se alimentava de quatro décadas de casamentos, não estava a responder em tempo útil. Na prática, eram as pessoas e a sobrevivência financeira que estavam em causa!

Em 2008, os clientes já pediam que fosse Nuno, o “senhor tecnologia”, a fotografá-los, mas era necessária uma atualização constante, de conhecimentos e de material, que o pai não queria fazer. Para ele, a escolha dos clientes não era um indicador suficientemente forte de que a mudança já tinha entrado no negócio de família, que este negócio estava a crescer, e que só com esse crescimento poderia manter-se no mercado. É que, nos anos seguintes, tudo se tornou ainda mais complexo: enquanto havia cada vez mais fotógrafos no mercado porque a fotografia digital, por possibilitar a visualização imediata das fotografias no LCD e permitir tirar centenas

de fotografias sem desperdício de rolo, trouxera muito mais concorrência - mais jovem, menos experiente, mas também com preços mais competitivos - o mercado dos casamentos diminuía progressivamente, pois, segundo a Pordata (ANEXO II) o número de casamentos tinha caído praticamente para metade em apenas uma década.

Era preciso diversificar, inovar, e diferenciar-se em termos de serviço. Argumentando com o seu percurso académico e conhecimento técnico, Nuno conseguiu convencer o progenitor a investir numa máquina que convertia imagens digitais em negativos, que podiam posteriormente ser usados para reprodução, cujo serviço começou a ser oferecido tanto internamente como a outros fotógrafos que não tinham possibilidade de investir num equipamento tão dispendioso. Apostaram ainda numa das primeiras máquinas de impressão digital do país, uma máquina de impressão direta por Led que custava então 75.000 euros, o *boost* que precisavam para serem líderes em termos de tecnologia e inovação e ficar de novo à frente da corrida. (ANEXO III) A questão que o pai colocava era: “em quanto tempo amortizaremos a máquina? Ela vai pagar-se?”. Nuno acreditava que o investimento em causa era a única forma de manter portas abertas, mas tinha consciência de que, para amortizar o valor investido, teria de aumentar o preço em 17%, o que era uma estratégia arriscada numa altura em que os preços estavam a descer. Contudo, como explica Nuno: *“Creio que a transformação digital e a liderança transformacional estavam integradas uma na outra, e os riscos financeiros e de gestão tinham de ser assumidos. Porque muitos temiam ser substituídos, achavam que já não teriam um lugar nesta nova realidade. Contudo, a partir do momento que houve formação, houve essa transformação, foi basicamente mostrar que a inovação pode gerar crescimento e produtividade e diversificar o negócio, que evolução e atualização era algo imperativo, tinha de acontecer para continuar no negócio. Ignorar a transição para o digital seria arriscarmos a desaparecer, a Kodak é um exemplo notório de uma empresa que continuou a insistir no produto tradicional, essa resistência levou ao seu declínio no setor fotográfico, enquanto nós*

procurámos sempre evoluir e adquirir novas competências para prosperar nesse cenário em constante mudança”. A liderança transformacional tinha de se auxiliar de uma liderança facilitadora para permitir a sobrevivência desta PME. Tendo recursos humanos e financeiros limitados, a estratégia tinha de ser pensada, planeada, e analisada em tempo real para garantir que o caminho tomado não levava ao abismo.

É na escuridão que se vê a luz

Apesar de estar convicto que este era o melhor caminho, Nuno admite que era frequentemente assaltado por dúvidas: sentia que o futuro desta PME dependia exclusivamente de si, e que o fracasso era uma linha muito ténue. Se, na primeira década, era menos assertivo, nomeadamente por ser mais inexperiente e ser frequentemente olhado como tal pelos membros da equipa, o facto de os clientes darem bons *feedbacks* e da equipa se sentir parte integrante desta transformação fez-lhe sentir que estava na direção certa. Além disso, os resultados financeiros falavam por si, pois os orçamentos apresentados por Nuno eram superiores em 13%, comparativamente aos do pai. Estava realmente a conseguir vender a diferença, e com isso aumentar a rentabilidade do negócio. No entanto, apesar do resultado positivo, sentia-se desgastado pela luta. Por isso, quando, em 2011, passou de 20 casamentos de verão para sete, a autoconfiança ruiu, a crise emocional instalou-se. O que estaria a correr mal, se os fotógrafos, cada um do seu distrito, com quem partilhava experiências em encontros regulares, não pareciam estar a vivenciar esta queda? Estaria errado?

Parou para analisar dados, para perceber o que estava a acontecer, e chegou a várias conclusões: enquanto os colegas trabalhavam no Norte, em zonas com muita emigração que concentravam a maioria dos casamentos no verão, o fenómeno não acontecia na Maia, nomeadamente porque estava a apenas sete quilómetros do Porto e, por isso, não tinha tanta emigração. Para além de que, precisamente porque se situavam numa extensa zona urbana, as redes sociais permitiam agora aos clientes conhecerem toda a concorrência... sem precisarem de sair de casa. Anos de

passa-palavra tinham levado a Figueiredo e Filho mais longe, mas agora esse passa-palavra era feito no mundo virtual, pelo que era urgente estar presente no algoritmo cibernético para aumentar o alcance e a visibilidade da marca e para conquistar novos clientes. Uma vez mais, teve de argumentar. Se desenhar o *website* da empresa foi uma conquista relativamente fácil, porque o *background* em informática permitiu construí-lo a custo reduzido, o crescimento do Facebook e das redes sociais era outro motivo de preocupação. De forma autodidata, Nuno apostou na presença nas redes sociais, focando-se em otimizar a visibilidade da marca fora da Maia, ampliando o alcance de uma equipa que, agora que tinha mais concorrência, tinha de conseguir alcançar mais pessoas.

Se, com as redes sociais, chegava mais longe, era urgente encontrar uma estratégia que trouxesse de novo a credibilidade de que usufruía o avô. Enquanto a sua localização fora, meio século antes, a garantia da legitimidade, as pessoas acreditavam agora em quem estava nos media, em quem fazia diferente. Foi ao descobrir a Brides Parade que Nuno encontrou o que precisava: o evento reunia mulheres que quisessem vestir-se de noiva para um desfile pelo Porto. O evento trouxe considerável notoriedade, destacando-se nas televisões, redes sociais e jornais, chegando a levar Nuno a eventos internacionais, e dando à marca um prestígio além-fronteiras que lhe permitiu entrar no mercado dos casamentos e dos eventos corporativos.

Diretórios de casamentos como o Portal O Nosso Casamento, Google Adwords, participação em certames de fotografia social, como a Expo Noivos, Nuno sente que fez de tudo para conseguir manter os objetivos. E conseguiu: numa altura em que o crescimento tinha estagnado devido à redução dos casamentos religiosos, a empresa ganhou novo ânimo com um crescimento anual de cerca de 20%. (ANEXO IV) tendo, em 2019, um resultado líquido de 235.000 euros, bem superior aos 60.000 euros do exercício de 1996.

Contudo, uma vez mais, o destino reservava à empresa e ao mundo algo que, de novo, poria em causa a sua sobrevivência.

Confinamento obrigatório: a morte da fotografia?

Com a pandemia de COVID-19, a empresa passou momentos extremamente delicados, sendo a fotografia uma das áreas de negócio que mais sofreu com o confinamento: se as pessoas tiram, essencialmente, fotografias nos momentos especiais - quando viajam, quando comemoram - como gerar oportunidade quando estão fechadas em casa? Para além de reconsiderar a estratégia de sobrevivência do negócio, Nuno teve, inevitavelmente, de reduzir custos. Neste novo contexto, era indiscutível que o negócio digital, remoto e tecnológico, era a única forma de manter esta PME a funcionar. A empresa já tinha iniciado esse caminho de pensar digital: 40% do seu volume de negócio já era alimentado por este novo *mindset*.

Felizmente, e ao contrário das ações anteriores, Nuno já não estava sozinho. A sua liderança próxima, facilitadora e assente numa comunicação aberta, permitiu trazer a equipa para fazer parte da solução nestes novos desafios. Este foi o 1º sinal de que o negócio de família era agora uma PME, em que todos tinham uma palavra a dizer, pois Nuno tinha criado uma estrutura organizacional horizontal, em que o espírito de partilha e entreajuda imperavam.

Assim, depois de vários *brainstormings* com a equipa, uma das primeiras ações que tomou foi utilizar a base de dados de *emails*, composta por clientes que já haviam participado em eventos e destinatários das *newsletters*, para estimular aquilo que nunca deixa de existir, mesmo quando as pessoas estão fechadas em casa: as memórias, os momentos felizes, a família. A Figueiredo e Filho incentivou as pessoas, agora que tinham mais tempo para olhar para os seus arquivos, a revelarem fotografias que estavam esquecidas em ficheiro informáticos, a restaurarem fotografias antigas dos seus entes queridos, e a fotografarem em casa momentos especiais nesta altura de incerteza. Os clientes enviavam-nas por correio ou através de digitalização, ou faziam *upload* das fotografias. Nuno começou por disponibilizar este serviço através de uma plataforma existente no mercado, a Dreambooks, que cobrava comissões extremamente altas, que podiam ir aos 50%, pelo que investigou outras possibilidades no mercado internacional e,

ainda no verão do confinamento, conseguiu criar uma aplicação própria através de uma plataforma norte-americana, com quem negociou exclusividade durante seis meses. *“Termos sido pioneiros permitiu um forte crescimento”*, admite, reconhecendo que este sistema de impressão à distância permitiu recuperar parte da atividade, que havia praticamente cessado com o confinamento: *“Este novo método ajudou-nos a recuperar o fluxo de caixa, que estava crítico devido à interrupção da atividade, e continuar a cumprir com as responsabilidades perante os nossos colaboradores, bem como continuar a investir”*.

Sobreviver à pandemia, com uma redução de atividade para quase zero, foi um pequeno milagre, possível graças à liderança relacional de Nuno e ao facto de o pai passar naturalmente para 2.º plano nas decisões estratégicas da empresa. Mas, à medida que o mundo voltava a uma certa normalidade, era evidente que as lojas de fotografia e a atividade, de um modo geral, ainda se baseavam num conceito antiquado.

Se dúvidas houvesse, a redução drástica de outra das principais fontes de rendimento das lojas de fotografia era a machadada final: com o lançamento do cartão de cidadão e do novo passaporte, as fotografias de tipo passe deixaram de ser procuradas, pois passaram a ser tiradas diretamente nas conservatórias e lojas de cidadão.

Após o confinamento, o sócio mais jovem percebeu que o mundo tinha mudado, mas tinha de convencer o sócio mais antigo que era necessário, uma vez mais, repensar o modelo de negócio. A saída do pai da gestão do *day by day* revelou-se fundamental para a empresa avançar, durante a pandemia, mas revelava-se agora fundamental oficializar essa saída.

A evolução do mercado define o futuro das PME

Ao olhar para as necessidades dos clientes, ao tentar obter *feedback*, Nuno percebia que os clientes queriam agora experiências personalizadas, queriam sentir-se especiais. Já não chegava o *One Size Fits All*, a ideia de que um chapéu serve para todas as cabeças, era preciso ter uma oferta *tailor-made*. Com a tecnologia acessível a todos, num mercado saturado, e as redes

sociais, onde um telemóvel de última geração substituíra um fotógrafo, a única vantagem competitiva que esta empresa tinha eram as suas pessoas e as experiências inesquecíveis que podiam proporcionar aos seus clientes, que queriam simplesmente sentir-se únicos.

Em 2019, os casamentos correspondiam a um negócio de 800 milhões de euros em Portugal, já que cada um deles custava, em média, 26.151 euros. Segundo um estudo elaborado pelo Instituto Superior de Administração e Gestão e pelo Centro de Investigação de Ciências Empresariais e de Turismo da Fundação Consuelo Vieira da Costa, o valor que cada casal estimava, em 2023, gastar na sua união, era já superior a este valor. A equação era simples: as pessoas casam menos, mas estão dispostas a gastar mais. Porquê? Porque querem que tudo seja perfeito. Para que tal acontecesse, Nuno queria receber os noivos apenas por marcação, poder conversar, transformar o estúdio numa boutique, onde as pessoas se sentissem em casa, pudessem tomar um café, e receber um produto diferenciado. Para isso, era necessária uma remodelação: fazer com que, ao entrar, os clientes encontrassem um espaço acolhedor em vez de cheiro a químicos. Mas como convencer o pai a investir no incerto, numa altura em que a faturação estava mais baixa que nunca, com uma tesouraria estrangulada por anos de pandemia que levaram a empresa a funcionar em atividade mínima? O progenitor não conseguia entender que o filho quisesse esconder aquele investimento de mais de 100.000 euros - aquela máquina da Fuji era o seu orgulho - porquê substituir a prova da sua capacidade técnica por um sofá com almofadas? Apesar da incógnita, e precisamente porque o balão estava a ficar sem oxigénio, não decisão não é opção - insistia o filho. E apesar de Nuno contar com o apoio da equipa, o pai continuava a insistir que a última palavra era dele. Apesar de afastado do *day by day*, a verdade é que era ele o principal investidor, por isso o entendimento era fundamental. Assim, as duas gerações desta PME familiar que sempre tentaram partilhar a sua estratégia sem nunca serem capazes de ceder decidiram que a loja seria partilhada em dois espaços. Um, mais pequeno, continuaria a ter o balcão com os serviços destinados ao cliente casual, que precisava

de imprimir fotografias ou comprar uma moldura; o outro, com entrada separada, teria este conceito de "boutique" - com exposição de materiais, portfólios, álbuns - para criar uma experiência imersiva que era inovadora na área da fotografia e que elevava a imagem da Figueiredo e Filho em relação à concorrência. O que começou a perceber-se é que os noivos não só valorizavam muito o atendimento, como estavam dispostos a pagar mais pelo serviço, até porque Nuno seguia as tendências em termos de reportagem de eventos. Queria construir relacionamentos de confiança, com contratos de serviço personalizados e inclusão de *timings* de entrega; começou a disponibilizar serviços de *design* para o tema do evento (convites, ementas, lembranças personalizadas) e, no próprio dia, apresentação das fotografias por videoprojector e disponibilização em 48 horas em *website* personalizado para o cliente.

Se, por um lado, quis focar-se naquilo em que se diferenciavam, por outro, deixou de tentar fazer tudo e decidiu terceirizar a parte da revelação que, graças à tecnologia, já não apresentava diferenças em termos de qualidade. Gradualmente, deixaram de investir em máquinas de impressão e passaram a recorrer a grandes laboratórios que emergiram em Portugal, especializados em trabalhar para profissionais. Eliminando os elevados custos das máquinas de impressão, que frequentemente rondavam os 50.000 euros, conseguiram redirecionar o valor para publicidade e melhorias no equipamento fotográfico, entre outros investimentos. *“Essas estratégias ajudaram-nos a consolidar a nossa posição no mercado e a oferecer um serviço verdadeiramente diferenciado. Tínhamos as novidades, tínhamos acesso a tecnologia de ponta na captura e usávamos o laboratório mais avançado da Península Ibérica que ficava a cinco quilómetros do estúdio. E permitia-nos também ter uma margem líquida significativamente mais elevada”*, recorda Nuno. E agora, como manter este elevado nível de expectativa, a melhoria contínua, a adaptação a um mercado em constante mutação? Se, anteriormente, a coliderança causava entropia nas decisões, Nuno estava agora sozinho na liderança, mas não na empresa. Já tinha percebido que era obrigatório empoderar as pessoas, ser um líder mais ágil,

tornando, como referem vários autores, esta orquestra num *free jazz* (Cunha, 2022) transformando a hierarquia em “wierarquia”, mas como deixar de ser o maestro?

A liderança adaptativa e facilitadora

Nos últimos anos, Nuno tem continuado esta procura constante por novos clientes, novos mercados, novos serviços mas, numa PME, a liderança pode tornar-se um lugar ainda mais solitário e de escrutínio diário, e isso era tudo o que Nuno queria evitar. Mantendo a determinação, foi entrando no mercado corporativo, dos animais de companhia, das grávidas, entre outros. Ou seja, constantemente se foi adaptando às novas circunstâncias, à alteração do paradigma, às flutuações do mercado. Esta liderança adaptativa (Malek & Almarri 2024) foi neste caso intuitiva, mas foi a salvação da empresa neste período conturbado, de incerteza e mudanças rápidas e inesperadas. Nesta quarta revolução industrial, já não resta qualquer dúvida que o mercado está (e estará) em constante mutação. Nesta fase de integração da inteligência artificial, algumas questões mantêm-se, outras emergem: O que fazer com as pessoas? Como mantê-las conectadas nestes ambientes complexos? Qual o impacto da automatização no processo de edição? Quais os desafios deontológicos sobre autenticidade ou direitos de imagem? Porque os novos desafios estão sempre a surgir, porque a mudança é neste momento a única constante, torna-se necessário ter uma liderança adaptativa, facilitadora, e acima de tudo estar sempre disponível para pensar *out of the box*. A equipa está agora mais madura e estável e, se a liderança se revelou solitária durante o processo de liderança transformacional, esta PME é agora uma empresa “oleada” em que Nuno funciona acima de tudo como facilitador, pois quando se vê confrontada com um desafio a equipa simplesmente diz: “Vamos!”

O caso da Figueiredo e Filho reflete os desafios de muitos negócios familiares: manter-se no mercado com sustentabilidade financeira, enfrentando a evolução tecnológica, a pandemia e uma mudança total de liderança. A capacidade de inovação e diferenciação constante numa área onde, fruto das circunstâncias e dos avanços tecnológicos, as últimas décadas foram palco de

uma permanente necessidade de adaptação a um mercado de alta competição e altamente instável. Do ponto de vista relacional, foi necessário fazer uma transição para uma liderança positiva e transformação organizacional, ter uma visão 360° do negócio: interna e externa, com uma estratégia que envolve todos os *stakeholders*, em que todos os *stakeholders* ganham.

"Respeitamos a tradição e abraçamos a inovação", sintetiza Nuno, recordando que esta abordagem permitiu transformar o negócio familiar numa PME de sucesso. Olhando para trás, acredita que conseguiu agir rapidamente perante as mudanças, garantindo um crescimento sustentável, mas o facto de a tecnologia ter mudado de forma tão acelerada o mundo da fotografia ao longo de duas décadas obrigou a uma constante inovação, pesquisas alternativas, procura por soluções e gestão de pessoas, que se tornaram extremamente pesadas para as pequenas empresas em geral, e para a Figueiredo e Filho em particular.

A resistência à mudança tecnológica, os custos elevados e a falta de competências digitais são barreiras frequentes: como referiu o Relatório Europeu de Competitividade de 2024, apenas 40% das PME europeias se consideram digitalmente preparadas, o que coloca muitas em risco de perder competitividade e mercado. Segundo Joana Santos Silva, os maiores desafios para as PME em 2025 são mesmo a digitalização e transformação tecnológica, a sustentabilidade e regulações ambientais, a escassez de talento qualificado, a globalização e concorrência internacional, que terão de ser alcançados com "coragem, inovação e formação".

A evolução contínua foi a chave para a sobrevivência e a diferenciação, e Nuno foi o principal protagonista desta procura pela inovação, da luta constante por estar sempre um passo à frente, por ter sempre mais qualidade e mais capacidade do que aquilo que o mercado pedia na altura.

O desafio de transformar esta PME bem como o *mindset* da sua equipa demonstram o real impacto da liderança e de como pode ser a diferença entre uma PME sobreviver e fechar.

Será a capacidade de ser um líder facilitador - um *coach* de pessoas e gestor de circunstâncias - o segredo para assegurar a longevidade desta e das outras PME?

ANEXO I

BALANÇO E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS FIGUEIREDO E FILHO* (1996)

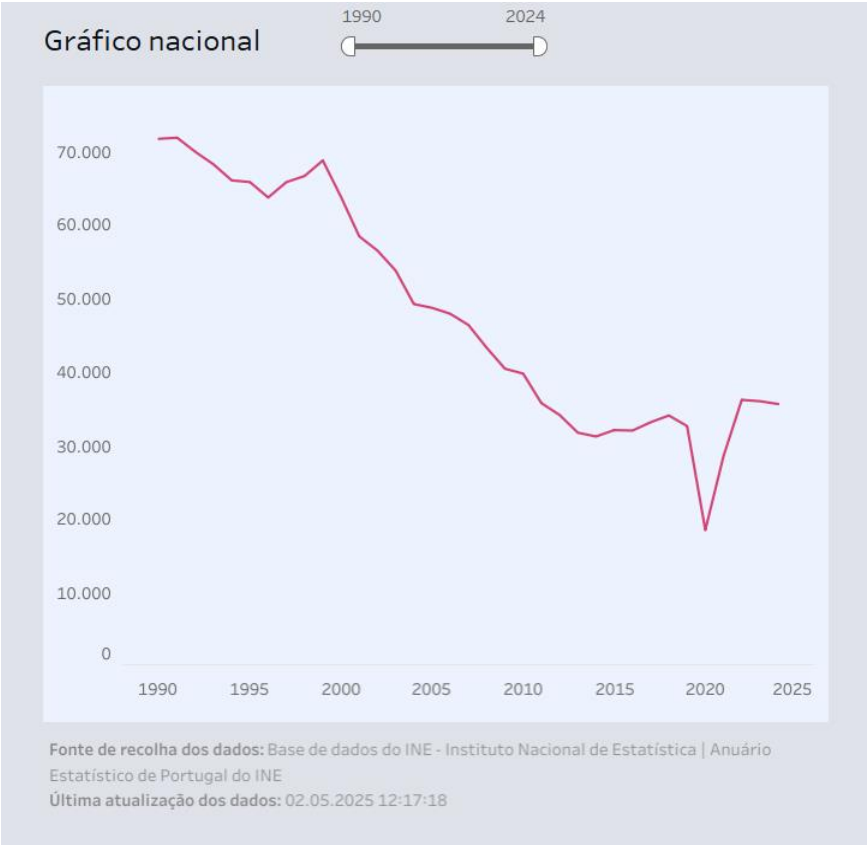
Categoria	Item	Valor (€)
Ativo Circulante	Caixa e Equivalentes	5.000
	Clientes	15.000
	Inventário (Filmes, etc.)	10.000
Ativo Não Circulante	Equipamentos Fotográficos	20.000
	Instalações	10.000
	Loja (ativo prioritário)	25.000
	Total do Ativo	85.000
Passivo Circulante	Fornecedores	10.000
	Empréstimos Curto Prazo	5.000
Passivo Não Circulante	Empréstimos Longo Prazo	15.000
	Total do Passivo	30.000
Património Líquido	Capital Social	40.000
	Lucros Acumulados	15.000
	Total Património Líquido	55.000

Item	Valor (€)
Receita Operacional	200.000
Custo de Mercadorias Vendidas	30.000
Despesas com Pessoal	80.000
Despesas Gerais e Administrativas	20.000
Despesas com Depreciação	5.000
Resultado Operacional	65.000
Despesas Financeiras	5.000
Resultado Líquido do Exercício	60.000

*Dados aproximados.

ANEXO II

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CASAMENTOS POR ANO EM PORTUGAL



ANEXO III

INVESTIMENTO / CUSTOS TRANSFORMAÇÃO DIGITAL*

Investimento / Custos		Valor €
1. Equipamento Fotográfico		7 000,00 €
	Câmaras DSLR/Mirrorless	5 000,00 €
	Lentes para Câmaras	2 000,00 €
2. Infraestrutura Digital		79 530,00 €
	Computadores e monitores de alta performance	4 000,00 €
	Máquina Impressão Digital	75 000,00 €
	Serviços cloud e backup	230,00 €
	Website profissional e loja online	300,00 €
3. Software de Edição e Gestão		720,00 €
	Licenças Adobe (Photoshop, Lightroom)	720,00 €
4. Formação em Fotografia Digital		8 500,00 €
	Formação em Fotografia Digital (Fotografia, Edição, Design Gráfico e Impressão)	8 500,00 €
5. Recursos Humanos		4 700,00 €
	Implementação de novos processos / tarefas	1 575,00 €
	Curva de aprendizagem / perda de produtividade	3 125,00 €
TOTAL INVESTIMENTO / CUSTOS		100 450,00 €

*Dados aproximados.

ANEXO IV

SITUAÇÃO FINANCEIRA EM 2019 *

Categoria	Item	Valor (€)
Ativo Corrente	Caixa e Equivalentes	20.000
	Clientes	40.000
	Inventário	15.000
Ativo Não Corrente	Equipamentos Fotográficos	30.000
	Instalações	25.000
	Imóveis (Loja)	200.000
Passivo Corrente	Fornecedores	30.000
	Empréstimos Curto Prazo	20.000
Passivo Não Corrente	Empréstimos Longo Prazo	50.000
Património Líquido	Capital Social	200.000
	Lucros Acumulados	215.000

Item	Valor (€)
Receita Operacional Total	600.000
Receita Old Business (60%)	360.000
Receita New Business (40%)	240.000
Custo de Mercadorias Vendidas	60.000
Despesas com Pessoal	250.000
Despesas Gerais e Administrativas	40.000
Despesas com Depreciação	10.000
Resultado Operacional	240.000
Despesas Financeiras	5.000
Resultado Líquido do Exercício	235.000

*Dados aproximados.

TEACHING NOTES

Resumo do caso

Este caso relata o percurso de uma PME familiar, a Figueiredo e Filho, através do olhar do filho, Nuno Figueiredo, ao longo das últimas três décadas, que vivenciaram várias revoluções na área da fotografia, nomeadamente a transformação digital, a descida abrupta do número anual de casamentos e a pandemia de Covid-19. Sendo uma sociedade entre pai e filho, foi necessário gerir os desafios colocados por uma coliderança entre a experiência e a resistência à mudança, por um lado, a inovação e a atualização constante, por outro, fazendo uma gestão cuidadosa de investimentos, recursos humanos, processos e cultura organizacional.

O caso oferece vários desafios para explorar com os alunos:

1. Liderança partilhada

Quando chegou à empresa que havia sido construída pelo seu avô, Nuno percebeu que alguns processos estavam desatualizados e eram pouco eficientes, para além da equipa estar desmotivada. A maior dificuldade foi conseguir ocupar o seu espaço e convencer o progenitor a confiar nele, escolhendo caminhos desconhecidos, impostos pela transição do analógico para o digital. Essa coliderança implicou um grande esforço de Nuno e algum desgaste emocional.

2. A liderança transformacional ou a arte da adaptação

Foi também necessário transformar o *mindset* da equipa: por um lado, estavam habituados a uma liderança autoritária, que deixava pouca margem para a criatividade e a comunicação aberta e, por outro, temiam que os avanços tecnológicos lhes tirassem o emprego, o que provocava um *turnover* que dificultava os progressos da empresa. Como construir uma equipa em que todos sentem que têm a ganhar trabalhando para um objetivo comum?

3. Inovação constante

A área da fotografia sofreu, ao longo das últimas décadas, transformações revolucionárias. Primeiro, pela transição digital, depois por causa dos avanços tecnológicos muito mais rápidos

do que eram anteriormente e, no caso específico da fotografia de eventos, a redução drástica dos casamentos. A pandemia foi o culminar de uma revolução silenciosa que obrigou os profissionais desta área a procurar constantemente formas de reinventar o modelo de negócio para poderem sobreviver. Mas será possível estar em constante inovação? Como diferenciar-se num mercado saturado, em que a tecnologia está acessível a todos? Como escolher os investimentos a realizar quando os recursos são limitados?

4. A liderança facilitadora

Após o sucesso de um longo e duro processo de liderança transformacional, a equipa aceita o *coaching* do líder e “respira” a nova cultura e *mindset* da empresa, e com isso permite que o líder passe a funcionar como um facilitador.

Objetivos de aprendizagem

O estudo da Figueiredo e Filho foi criado para gerar uma discussão em aula sobre liderança nas PME familiares, da qual muitas vezes depende a sua sobrevivência em mercados voláteis e com avanços tecnológicos constantes. Especificamente, este estudo de caso pretende:

- Analisar como, numa situação de coliderança, a implementação de estratégias deve ser ponderada e progressiva para ir testando resultados e adaptar em consonância, trabalhando a comunicação assertiva e a definição de papéis;
- Lidar com a necessidade de inovação constante, estando em contínua atualização e preservando a capacidade de nunca se acomodar, procurando estar sempre à frente das necessidades do mercado - pode ser referido o trabalho de Cameron & Lavine (2006) sobre o Rocky Flats, cujo sucesso se deveu à visão inspiradora, que estabeleceu uma meta clara e motivadora para todos na organização; o foco nas forças e capacidades das pessoas em vez das suas fraquezas; a criação de uma cultura de confiança e respeito; o incentivo à inovação e flexibilidade para encontrar soluções criativas para problemas complexos;

- Analisar a aplicação prática da liderança transformacional na ótica de Rego & Cunha, adaptativa segundo Malek & Almarri, e facilitadora como uma necessidade imperiosa à sobrevivência das PME naquela que é já considerada a 4ª revolução industrial (Cunha 2022). Para isso, poderão ser considerados os artigos dos autores referidos, bem como os Seis desafios na gestão da inovação em PME definidos por Rui Coutinho (Recursos – Cultura - Processos – Colaboração – Tecnologia – Talento);
- Refletir sobre como devem as PME gerir os investimentos a realizar, já que os seus recursos escassos obrigam a fazer escolhas e definir prioridades. (*The Art of Capital Allocation*. BCG)

Público-alvo

O caso em estudo é indicado para cursos relacionados com a liderança, a gestão de recursos humanos, a inovação, o investimento e a responsabilidade corporativa, nomeadamente para sócios e gerentes de Pequenas e Médias Empresas.

Questões para discussão

1. Liderança partilhada

Quando chegou, com pouco mais de vinte anos, a uma posição de liderança, foi particularmente difícil para Nuno conseguir que acreditassem na sua visão.

- Olhando para o caso, como melhorar esta coliderança, em que um tem maior peso que o outro, tanto a nível profissional como em termos de hierarquia familiar?

- Numa coliderança que emite dados contraditórios, como definir regras para informações e decisões, em relação à equipa, e como gerir diferenças (e diferendos) entre líderes?

2. A liderança transformacional

Para além de terem de definir entre si qual o rumo a dar à empresa, era necessário, paralelamente, trabalhar a equipa para reduzir a rotatividade, motivar a sua aprendizagem contínua e adaptação aos novos modelos de negócio, e criar um sentido de equipa e de pertença

em que todos se sentissem ouvidos e valorizados para que pudessem ajudar na transformação que era necessária e urgente. Explore o conceito de liderança transformacional aplicada neste caso, focando as várias abordagens que foram feitas à dinâmica relacional que se tinha estabelecido - tensões, desmotivação e a falta de compromisso da equipa com a marca.

3. Inovação constante

A área da fotografia sofreu transformações drásticas nas últimas décadas, sendo a pandemia o culminar de uma revolução silenciosa que obrigou os profissionais desta área a procurar constantemente formas de reinventar o modelo de negócio para poderem sobreviver. Será possível estar em constante inovação? Como pode uma PME inovar de forma contínua quando os avanços tecnológicos implicam investimentos dispendiosos sem garantia de retorno financeiro? Como garantir escolhas acertadas quando os recursos são limitados?

4. A liderança facilitadora na era da Inteligência Artificial

Um líder transformacional tem de ser relacional, ter uma visão a 360° e conseguir motivar e integrar equipas através de uma comunicação clara e transparente. Já o líder adaptativo está em constante atualização para garantir a viabilidade do negócio, reinventando-se sempre que o mercado assim o exige. Na era da IA, discute-se a necessidade de um líder facilitador, que consiga criar estruturas horizontais, ágeis, temporárias e diversificadas, onde a inteligência aumentada pela IA requer colaboradores autónomos, responsáveis e criativos. Como garantir que a liderança transformacional não se esgota, assegurando a viabilização nos negócios neste mundo onde tudo acontece à velocidade da luz?

Plano de discussão

Uma aula de 90 minutos pode ser dividida da seguinte forma:

1. Introdução sobre a evolução da fotografia e o caso, enquadrado nesta área de negócio específica (10 minutos)

2. Discussão sobre a gestão da liderança partilhada (15 minutos)
3. Liderança transformacional: como gerir pessoas, tensões e comunicação com a exigência de adaptação continua e de motivação da equipa (20 minutos)
4. Gestão de desafios da inovação constante: a adaptação do modelo de negócio às circunstâncias externas (20 minutos)
5. O futuro das PME: liderança facilitadora e agregação de valor (20 minutos)
6. Observações finais do instrutor (5 minutos)

Proposta de *insights* para conduzir a discussão

1. Numa situação de coliderança que não é igualitária, como definir regras (internamente e externamente) para gerir informação e decisões, em relação à equipa? Tendo características diferentes, como gerir as diferenças (e os diferendos) entre os líderes?

O instrutor poderia refletir com os alunos sobre regras que poderiam ser definidas para definir a relação internamente e externamente. Para tal, pode recomendar a leitura de Barnes & Hershon e Neckebrouck. Listam-se abaixo alguns exemplos, com a ajuda de Bövers & Hoon.

Regras de convivência entre ambos	Regras de comunicação com a equipa
➤ Definir de forma clara o papel de cada um e a sua área de autoridade (pai cuida da contabilidade e administração, filho da parte tecnológica e inovação, por exemplo) ➤ Reuniões semanais para decidirem divergências fora do olhar da equipa e definirem posição comum ➤ Definir formas de resolver impasses (por exemplo cada um ter direitos de prioridade segundo o assunto ou direito de veto) ➤ Reconhecerem publicamente as contribuições um do outro ➤ Definir objetivos de médio prazo e longo prazo ➤ Praticar o <i>feedback</i> a 360ª entre si, fazendo avaliações recíprocas longe do	➤ Partilhar o processo de tomada de decisão, definindo a área da autoridade de cada um para a equipa ➤ Comunicar a “uma só voz” nunca contradizendo o outro publicamente – usar comunicação assertiva e não defensiva ➤ Dar visibilidade a ambos, alternando quem lidera reuniões ou transmite informação importante, para que ambos sejam percecionados como líderes ➤ Se houver um desacordo à frente da equipa, anotar, mudar de assunto e voltar a ele depois de se ter chegado a um compromisso em privado ➤ Partilhar a mesma mensagem sobre missão, valores e estratégia, transmitindo que a coliderança é uma mais-valia, pensada no longo prazo, não uma

olhar da equipa ➤ Separar as conversas familiares e as conversas sobre negócios, não levando para a empresa “dramas familiares” ➤ Manter registo escrito de conversas, decisões conjuntas e conclusões negociadas ➤ Celebrar as conquistas juntos como sendo de ambos e não apenas de um	necessidade de transição desorganizada ➤ Estarem abertos às sugestões da equipa, mesmo que um deles discorde, para poder chegar a novas conclusões com outras visões do problema ➤ Mostrar união em decisões impopulares, transmitindo simultaneamente a mensagem e mostrando consistência
---	--

2. A liderança transformacional ou a arte da adaptação

Enquanto o avô encarava a gestão de pessoas de forma mais autoritária (Ghoshal 2005), Nuno referiu que sempre quis agir de forma transparente e íntegra para alcançar resultados tangíveis e implementar mudanças eficazes. O instrutor pode analisar em grupo *A essência da liderança: Mudança, Resultados, Integridade*, discutindo se o facto de os líderes agirem de acordo com seus valores e princípios, mesmo em situações difíceis, os diferencia. Da mesma forma, perceber se, de facto, “A virtude está no meio” (Rego & Cunha 2011), e refletir como ser um líder autêntico e transparente (Avolio & Mhatre 2012), reconhecer as forças de cada um, dando-lhes maior visibilidade (Cameron & Lavine 2006) e envolvê-los no negócio. Pode pensar-se que medidas poderiam ter sido tomadas com a ajuda de Pentland (2012) ou outras que façam sentido neste contexto de insegurança e necessidade constante de atualização.

O instrutor poderia analisar com os alunos o que teria acontecido se não tivesse havido uma liderança transformacional.

a. Começar por discutir as consequências de uma visão mecanicista e desumanizada das organizações (Goshal), como por exemplo a baixa motivação, baixa satisfação no trabalho, aumento de stress e *burnout*, clima organizacional negativo, falta de propósito, falta de criatividade e inovação, falta de sentido de pertença, elevada rotatividade etc...

b. Analisar as quatro dimensões fundamentais da liderança transformacional - influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada - e a forma como Nuno adotou uma liderança adaptativa (Heifetz, Linsky & Grashow 2009)

descobrimos novas formas de agir, em que não fazia tudo sozinho, mas envolvia as pessoas na cocriação de soluções, gerando uma aprendizagem coletiva.

c. Um líder transformacional tem de ser relacional, ter uma visão a 360^a, comunicação eficaz, motivar e integrar equipas. No entanto, é provável que acabe por acusar a exaustão de ter de reinventar o negócio vezes sem conta. Estudando os autores citados, a turma pode debater como pode o líder agir, interna e externamente, para se proteger do elevado nível de desgaste mas continuando a corresponder às expectativas da equipa e a fomentar a melhoria contínua.

Medidas internas	Medidas externas
- Fazer <i>coaching</i> executivo; - Admitir a vulnerabilidade e momentos de maior cansaço físico e mental; - Ficar atento a sinais de <i>burnout</i>; - Alinhar a atuação na empresa com os seus próprios valores morais; - Celebrar as pequenas vitórias traz sensação de progresso e reforça a motivação intrínseca; - Expressar fragilidade e dúvidas, realçando que os outros podem ter ideias, sugerir, intervir, por forma a partilhar a pressão; - Separar a sua identidade, enquanto ser humano, do seu desempenho, que nem sempre será o de um “super-herói”; - Ser autêntico, admitindo os erros e o limite de pressão que consegue aguentar sem que se reflita na sua saúde mental; - Ter uma rede de apoio, quer na equipa, quer fora, formação em gestão de stress, prática de <i>mindfulness</i> ou qualquer outra atividade que reduza stress e trabalhe o foco; - Estar aberto ao <i>feedback</i>, sem deixar-se definir por ele ou deixar que se transforme numa pressão tóxica; - Criar espaço para pensar e definir estratégias, sem estar constantemente em modo reativo ou “apagar fogos”.	- Delegar tarefas, responsabilizando cada elemento da equipa por um setor em que se destaca; - Reduzir o “ruído” à sua volta, como a quantidade de <i>emails</i> em que é colocado “em cc” ou as reuniões em que está presente, tornando a comunicação e as equipas mais eficazes; - Assumir uma duração máxima para reuniões, apostando na comunicação clara, assertividade e objetividade; - Alinhar as expectativas da equipa com a realidade, através de projeções e de comunicação assertiva; - Definir regras para ser contactado fora do horário de trabalho ou durante as férias, para conseguir ter espaço pessoal de descanso e de recuperação mental; - Definir objetivos realistas e sustentáveis, de curto, médio e longo prazo, para si e para a equipa; - Incentivar apoio entre pares e formação contínua dos elementos da equipa para partilhar responsabilidade; - Promover o <i>work-life balance</i> enquanto valor organizacional para todos;

Para discutir o caso da organização positiva, o grupo pode ler Pentland (2012) e debater como energia, *engagement* e exploração deveriam ser reforçadas para aumentar ainda mais a comunicação construtiva e a energia motivacional e, consequentemente, o desempenho

coletivo. Para além disso, um clima de segurança psicológica (Heynoski & Quinn 2012) é essencial para haver maior inovação num ambiente onde todos os membros da organização se sintam empoderados para contribuir com novas ideias, bem como a formação, que traz mais conhecimento, poder e capacidade de adaptação às PME. A habilidade para criar uma equipa qualificada, motivada e autónoma poderá ser a solução para evitar o isolamento e exaustão do líder, bem como para permitir às PME alcançar um maior nível de especialização e capacidade de pôr em prática as novas tecnologias já que, como defendem Cohen & Levinthal, as empresas só deveriam adquirir a inovação e tecnologia que conseguem incorporar.

3. Inovação constante

Se António Pinto Leite considera (in Queirós 2012, 40) que *“um dos problemas do mundo é haver excesso de objetivos e escassez de ideias”*, Nuno teve de constantemente procurar novas ideias, novos mercados, novos modelos de negócio.

Era necessário não só uma atenção constante à evolução tecnológica (Rego, Cunha & Clegg 2012), em termos de materiais como de redes sociais, novas formas de comunicação e divulgação da marca. Nuno teve de correr riscos e definir o público-alvo que queria atingir, propondo um produto diferenciado. Sabia que o pai tinha medo de perder clientes, estava amedrontado por estar a perder o controlo do mercado e do seu próprio negócio (Barnes 1976), mas continuar a fazer o mesmo não estava a resultar.

Não só a transição digital tinha revolucionado a área de negócio, como a redução drástica do número de casamentos e, posteriormente, a pandemia, ameaçavam a sobrevivência da empresa familiar. Era necessário inovar, alterar o conceito de negócio, estar sempre um passo à frente com estratégias de crescimento sustentável, *networking*, *benchmarking*, novos produtos e novos mercados. Se alguns, como Gary Hamel, defendem que a pressão é inevitável em mercados voláteis e que os líderes devem ser arquitetos de revoluções internas, devendo mesmo, segundo Kotter (2014), rever continuamente os modelos de negócio – a mudança é urgente e deve ser

vista como um modelo permanente de adaptação - outros (Heifetz, Linsky & Grashow 2009) defendem que os líderes devem criar uma zona de segurança psicológica para lidar com a pressão e preservar a sua saúde mental. A revolução digital abre portas a organizações menos hierarquizadas, que têm de ser cada vez mais ágeis para criarem sistemas simbióticos que complementam a inteligência humana e artificial (Wilson & Daugherty, 2020). Segundo alguns autores (Cunha, 2022), a 5ª revolução industrial está a caminho, e isso significa que a forma como se gere a inovação está a revestir-se de novos contornos. Não se trata apenas de estar um passo à frente em termos tecnológicos, mas de encontrar a melhor maneira de encaixar o capital humano e as novas possibilidades que trará a inteligência artificial.

No entanto, sabe-se que a maioria das PME tem recursos financeiros limitados e prefere investir capital próprio, só depois recorrendo a crédito bancário ou abertura de capital. Por isso, as PME têm de fazer escolhas estrategicamente pensadas, que lhe permitam ou reduzir custos e ter cadeias de fornecimento mais eficientes, ou diferenciar-se, melhorando a sua proposta de valor (Porter, 1985). Tendo poucos recursos e desejando utilizar apenas capitais próprios, a Figueiredo e Filho optou sempre por fazer investimentos que lhe trouxessem uma vantagem competitiva sustentável. Pode ser lançado o debate sobre como é que as PME podem competir, em termos tecnológicos, tendo esta limitação financeira. Mas, indo mais longe, se não pudermos diferenciar-nos pela tecnologia, como o faremos? Se se considerar que grande parte da tecnologia é dispendiosa ou, pelo contrário, está disponível para todos, a única forma é continuarmos a diferenciar-nos pelas pessoas, usando a tecnologia. Mas como?

4. De líder a Coach (facilitador) numa PME ágil

Numa altura em que se debate a dimensão ética e moral que poderá vir a ter a Inteligência Artificial (Cunha 2022), o que diferencia verdadeiramente o Ser Humano da IA? O valor acrescentado que pode trazer é tanto mais relevante quanto a complexidade das situações com que se deparará. Se considerarmos que o melhor líder é aquele que consegue desenvolver

pessoas para que atinjam o seu máximo potencial e maior autonomia, então seja numa PME, como a Figueiredo e Filho, ou em qualquer equipa, os líderes do futuro terão, mais que centralizar conhecimento, constituir equipas que, coletivamente, consigam acompanhar de forma ágil esta inovação constante, para conseguir corresponder ao elevado nível de exigência, porque as equipas mais horizontais são inevitavelmente mais motivadas, mais ágeis, e mais responsivas.

Quando o mundo empresarial ainda está a assimilar as mudanças provocadas pela 4ª revolução industrial - a digital – alguns afirmam (Cunha 2022) que se prepara a 5ª revolução industrial: da conectividade, hipercolaboração, ecossistemas, confiança, responsabilização.

Este modelo valoriza a inteligência coletiva, promove a inovação e reduz a dependência e o isolamento hierárquico de uma figura central. No entanto, ainda são necessárias mudanças drásticas para chegar a este ponto, será necessário atravessar um luto organizacional (Heifetz, Linsky & Grashow 2009) coletivo que mudará a forma como funcionam organizações e hierarquias.

Já defendia Porter (1985) que a vantagem competitiva só é válida se for difícil de imitar, e isso, principalmente numa PME, só é possível graças ao olhar único e irrepetível dos seus profissionais. As pessoas são os recursos intangíveis das PME.

Sem os recursos financeiros que permitem investir em tecnologia de ponta, então a alternativa é o desenvolvimento de serviços inovadores, experiência de marca, com qualidade e *design* superiores, e experiência do cliente personalizada. Se não conseguem competir com os grandes *players* de mercado em preço, têm de diferenciar-se na qualidade do atendimento e do serviço. A valorização do talento humano, o *empowerment* e o desenvolvimento de líderes internos como prática de liderança, a criação de equipas colaborativas, capazes de navegar os desafios constantes da inovação e da mudança parecem ser o melhor caminho para alcançar uma alta performance sustentável.

Bibliografia:

Fontes de informação:

Instituto Nacional de Estatística:

www.ine.pt

Pordata

<https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/casamentos-e-divorcios/casamentos-entre-pessoas-de-sexo-oposto-por-forma-de>

Artigos:

Os Desafios e Oportunidades das PME em Portugal: Perspetivas para 2025, Joana Santos Silva

<https://pmemagazine.sapo.pt/os-desafios-e-oportunidades-das-pme-em-portugal-perspetivas-para-2025/>

Six challenges in managing innovation in SMEs, Rui Coutinho

<https://en.blog.exed.novasbe.pt/articles/six-challenges-in-managing-innovation-in-smes>

The Art of Capital Allocation. Boston Consulting Group

<https://www.bcg.com/publications/2023/corporate-development-finance-function-excellence-art-of-capital-allocation>

Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). *Advances in theory and research on authentic leadership*. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773-783). Oxford: Oxford University Press.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). *Transferring Power in a Family Business*. Harvard Business Review, 54

Bövers, Jana; Hoon, Christina (2020) *Shared Leadership at the Top of Family Firms: How Sibling Teams Engage in Successful Co-leadership* Springer International Publishing

Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance – The Rocky Flats story*. San Francisco: Berrett-Koehler

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cunha, Miguel Pinha e; (2022). *O futuro da liderança empresarial, do trabalho e das Organizações*. Atas da Conferência Nacional 150 Anos de Alfredo da Silva (29 e 30 de Junho de 2021): p. 143-160

Cunha, Miguel Pinha e.; Rego, Arménio (2013). *Superequipas. Orientações para a criação de verdadeiras equipas*. Actual Editora.

Cunha, Miguel Pinha e.; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*. New York: AMACOM.

Fredrickson, Barbara (2009). *Positivity*. Crown Archetype

Ghoshal, S. (2005). *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75-91.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E. & McKee, Annie (2002) *Primal Leadership - Unleashing the Power of Emotional Intelligence*; Harvard Business Press

Hamel, Gary (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

Heifetz, Ronald A., Linsky, M. e Grashow, A. (2009) *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Heynoski, K., & Quinn, E. R. (2012). *Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions*. *Organizational Dynamics*, 41(2), 118-125.

Kets de Vries, Manfred FR (2006) *The Leadership Mystique: Leading behavior in the human enterprise*; Financial Times/ Prentice Hall

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

Malek, M. A., & Almarri, K. (2024). *The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations*. In: Papadaki, M., Themistocleous, M., Al Marri, K., Al Zarouni, M. (eds) *Information Systems. EMCIS 2023*. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 502. Springer, Cham.

Pentland, A. S. (2012). *The new science of building great teams*. Harvard Business Review, 90(4), 60-70.

Pinto Borges, Ana, Vieira, Elvira, & outros investigadores (2023) *O noivado: experiências e emoções*. Fundação Consuelo Costa

Porter, Michael. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Queirós, M. (2012). *Revolucionar o pensamento empresarial*. Diário Económico, 1 de Junho, 40-41.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A essência da liderança: Mudança ' resultados ' integridade*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2011). *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa: Actual.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2023). *Que Líder Sou Eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (4ª Edição revista e atualizada). Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M.P., and Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership – Contemporary challenges for global managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Wilson, J. & Daugherty, P. R. (2020) *O futuro passa por criar uma força de trabalho Simbiótica*. Human Resources Portugal, janeiro, 64-67.