

MIGUEL FIGUEIRA DE FARIA

LISNAVE

› Contributos para a História da Indústria
Naval em Portugal

ANA PAULA TUDELA

PAULO ESPÍRITO SANTO

PAULO FERNANDES

PAULO OLIVEIRA

VANDA SAIOTE

EDIÇÕES INAPA

© Miguel Figueira de Faria

Autores

Coordenador

Miguel Figueira de Faria

Colaboradores

Ana Paula Tudela

Paulo Espírito Santo

Paulo Fernandes

Paulo Oliveira

Vanda Saiote

Coordenação de Edição

Maria Isabel Centeio

Design

Atelier Ana Filipa Amaral Neto Tainha

Revisão

Leonor Lima

Pré-impressão

Maria Esther – Gabinete Gráfico

Impressão e Acabamento

Tipografia Peres

ISBN 972-797-006-0

Depósito legal n.º I60917/01

LISNAVE

› Contributos para a História
da Indústria Naval em Portugal

MIGUEL FIGUEIRA DE FARIA

ANA PAULA TUDELA

PAULO ESPÍRITO SANTO

PAULO FERNANDES

PAULO OLIVEIRA

VANDA SAIOTE

EDIÇÕES INAPA

Prefácio

Quando concordei com o projecto que me foi apresentado por uma equipa de jovens historiadores coordenada pelo Prof. Dr. Miguel Figueira de Faria, pesou muito no meu espírito a curiosidade de ver o que seria a imagem da Lisnave formada por uma geração que terá praticamente a mesma idade desta empresa. É natural que esta geração possa observar a Lisnave, a sua evolução e o seu significado na modernização da economia portuguesa com um maior grau de distanciamento, com menos emoções, do que aqueles que, como eu, foram protagonistas continuados dos acontecimentos durante as últimas três décadas. Embora tivesse ficado bem claro, desde o início, que eu não teria qualquer intervenção na linha de orientação analítica que este grupo de historiadores decidisse adoptar, penso útil usar este meu direito de escrever esta nota de apresentação justamente porque julgo que convém completar este trabalho com o que posso designar pela visão do empresário. Não seria de esperar que historiadores, apesar do mérito inegável do seu trabalho, pudessem reconstituir essa perspectiva, onde a visão e o sonho se combinam com a capacidade para organizar equipas técnicas competentes e para reunir os capitais necessários ao financiamento do projecto. Nada do que vou referir tem tratamento autónomo e específico no trabalho histórico, pelo que estas notas devem ser lidas como um texto pessoal, independentes dos documentos e factos que são usados no texto histórico.

O trabalho feito pelo Prof. Dr. Miguel Figueira de Faria e seus colaboradores parece-me de grande nível e rigoroso, reconstituindo os contextos de épocas muito diferentes e oferecendo diversos elementos de muita utilidade para que se com-

preenda o que, para muitos, ainda hoje será o mistério da Lisnave. Para quem foi participante activo e empenhado em todos estes acontecimentos é gratificante encontrar as explicações e as perplexidades de quem agora se confronta com os factos e com os documentos numa perspectiva de avaliação de longo prazo, procurando o significado profundo das coisas. Neste sentido, penso que o desafio foi vencido e que quem se quiser debruçar sobre o trabalho realizado encontrará neste livro todas as informações fundamentais para poder formular o seu próprio juízo sobre a Lisnave, a sua história e o seu significado, em condições de objectividade e de distanciação. Depois da leitura deste trabalho histórico, não haverá lugar para se dizer que não se compreende o que foi a evolução da Lisnave, as razões dos seus sucessos e as responsabilidades pelos seus fracassos. E o que contribui para esclarecer o que tem sido a evolução da Lisnave também servirá para se compreender o que são as potencialidades da indústria naval para Portugal, um sector que pertence às vocações económicas naturais da economia portuguesa, uma das poucas especializações onde ainda pode aspirar a ter um peso relevante a nível mundial.

Não ignoro, ninguém ignora, que a Lisnave é um tema controverso na história da economia portuguesa.

Para uns, é a primeira empresa portuguesa – a única, até agora – que conquistou um verdadeiro estatuto de empresa mundial, com capacidade de inovação em termos técnicos e organizativos, que soube ganhar o respeito de todos os seus concorrentes e a fidelidade de muitos dos seus clientes. Para outros, a Lisnave foi a oportunidade para muitos trabalhadores formarem a sua consciência política e

sindical, dando mesmo origem a partidos políticos e a complexas lutas sindicais ficando, por isso mesmo, no primeiro plano das lutas políticas dos últimos anos em Portugal.

Haverá quem prefira olhar para a Lisnave como um mistério de sucessivos planos de reestruturação, como uma empresa de grandes receitas e de grandes prejuízos, com diversos apoios de Estado e até com a necessidade de satisfazer os exigentes critérios de respeito pelas regras da concorrência que são impostos pela Comissão Europeia ou pelos critérios de rigor na aplicação de recursos do Estado que são impostos pelo Tribunal de Contas.

São descrições muito diferentes, justificando-se perguntar se serão todas verdadeiras e, se o forem, se essas diferentes visões do que tem sido a Lisnave podem conduzir a uma entidade que seja viável, que tenha sustentabilidade a longo prazo.

Seria cómodo concluir que a Lisnave é a combinação de todas estas imagens, cada uma delas resultando de um certo ângulo de visão – nenhuma dessas imagens verdadeiramente completa, mas cada uma delas correspondendo a uma parte da realidade. Mas não me parece que a comodidade de misturar, de amalgamar diferentes ângulos de visão seja o que a Lisnave merece. Como empresa e como símbolo da economia portuguesa, merece muito mais. Por isso, considereei estimulante o desafio que me foi colocado por esta equipa de jovens historiadores portugueses que se propunham reconstituir, pela análise de documentos e de testemunhos, uma imagem objectiva do que será o significado da Lisnave. O que lhes faltará em termos de experiência vivida será mais do que compensado pelo que podem oferecer numa atitude de observadores objectivos, distanciados, que avaliam os factos mais do que as emoções e as ilusões.

O primeiro ponto refere-se ao estatuto da Lisnave como empresa mundial. Esta é uma condição central desde a sua concepção. Enquanto as autoridades portuguesas se orientavam, na década de 60, para uma concepção de indústria naval associada às necessidades da economia portuguesa, a concepção da Lisnave tinha por ambição a conquista do estatuto de empresa a operar no mercado mundial – porque só com essa ambição teria sentido, só nessa escala se poderia manter para além das vicissitudes do desenvolvimento da economia portuguesa, designadamente da sua marinha mercante. Este é um ponto sobre o qual não há, hoje, razão para qualquer dúvida. Se a Lisnave tivesse sido dimensionada às necessidades do mercado interno, há muito teria desaparecido, acompanhando a extinção da Marinha Mercante Portuguesa. No entanto, decorre daqui uma consequência que poucos quiseram ver e aceitar: o que são as exigências que se colocam a uma empresa que opera no mercado mundial.

Para confirmar que essa foi uma questão estratégica que ficou colocada e bem explícita desde o primeiro dia, não resisto a deixar aqui uma citação, porventura longa, do que foi o meu discurso na inauguração da Lisnave e que se encontra publicado no *Jornal do Comércio* de 24 de Junho de 1967. Dizia então, há trinta e três anos: «Desde o início que a dimensão traçada para o novo estaleiro da Lisnave visava fundamentalmente o mercado externo. Na verdade, seria completamente impossível que assim não fosse, isto é, que se pudesse contar apenas com o mercado interno, com as construções e reparações da nossa Marinha Mercante e de Pesca, para justificar e tornar rentável este empreendimento. Visou-se, sim, a participação activa no mercado internacional, designadamente no mercado de reparações da frota mundial de navios-tanques, pois reside aqui a maior vantagem da localização do estaleiro do Porto de Lisboa, situado precisamente no cruzamento das principais rotas do tráfego mundial de petróleo. Assim, 90% dos nossos clientes potenciais serão constituídos por navios estrangeiros. E este facto caracteriza profundamente a vida da empresa, pois há que servir uma clientela de mentalidade totalmente diferente da nossa e satisfazer-lhe as necessidades.»

A referência à diferença de mentalidades não era um tema muito bem visto pelas autoridades da época em Portugal, mas a verdade é que a Lisnave, para poder ter sucesso, também teria de assumir que os seus clientes lhe iriam colocar exigências muito diferentes daquelas que eram comuns no mercado interno. Não haveria proteccionismos nem haveria tolerância para deficiências de qualidade ou menor consideração pelos interesses dos clientes.

No mesmo sentido, a questão da actualização tecnológica ficou colocada desde o primeiro dia, em termos que não perderam actualidade, e por isso aqui os transcrevo: «A evolução tecnológica, que ocorre simultaneamente em vários pontos do Mundo, faz-nos correr permanentemente o risco de estarmos desactualizados. Nos próprios equipamentos, que aqui há anos tinham a sua vida limitada pelo desgaste, o risco de obsolescência é permanente. Nada nos garante que aquilo que é novo hoje não esteja totalmente desactualizado hoje também. Por isso, uma instalação industrial como esta, para sobreviver, tem de ter a sua tecnologia sempre actualizada e a par de tudo o que de novo vai aparecendo.»

Também neste domínio se colocava uma necessidade de mudança de mentalidade. Não seria possível atingir e conservar o estatuto de empresa mundial ao nível superior de excelência se não houvesse capacidade para acompanhar a evolução da tecnologia na indústria naval.

Mais importante, no entanto, será a referência às condições estratégicas em que a Lisnave iria operar, que foram caracterizadas em termos que não precisaria de alterar

se estivesse a escrever hoje: «A Lisnave irá trabalhar no que, em termos económicos, se chama 'mercado aberto'. É um mercado extremamente competitivo e duro. Os navios que potencialmente poderão ser nossos clientes são unidades extremamente caras e com custos diários de funcionamento elevadíssimos. [...] Julgo que é hoje inútil tentar defender o princípio de que podemos continuar a ser uma ilha isolada no Mundo, à qual não chegam os 'malefícios' do progresso. Temos sim de defender o princípio, e actuar de modo consequente, de que queremos continuar a pertencer à comunidade de nações europeias, às quais nos ligam um passado e uma civilização de raízes comuns e com as quais queremos marchar na senda do progresso e da constante elevação do nível de vida. Só assim os nossos filhos e as gerações futuras compreenderão a nossa acção, pois só assim seremos coerentes com o próprio desejo de trabalhar pela dignificação da pessoa humana. Há reflexões que neste momento se põem à empresa, ao iniciar a sua actividade no mercado internacional de reparações navais e às quais me quero referir em particular. Uma, por exemplo, é a adequada conjugação das relações oficiais inerentes à actividade industrial. Para uma empresa com a dimensão da Lisnave e que tem de trabalhar, para a sua própria sobrevivência, à escala mundial, exige-se toda uma actualização da nossa própria mentalidade. Se refiro aqui este problema é porque o considero de transcendente importância, não só para a nossa empresa e o seu futuro, mas também para o progresso económico e social do País. A evolução constante da técnica de produção e das relações de produção, dela decorrentes, criou toda uma nova mentalidade de actuação e de comportamento das entidades públicas perante o sector privado, que os países industrializados já há muito adoptaram e se reflecte nas suas diferentes estruturas económicas, sociais e até políticas. Não é possível querer adoptar, e fazer vingar, técnicas e esquemas de organização da produção evoluídos – definidores de um complexo de estruturas de valores, internas e externas à empresa – e fazê-los viver, como um corpo isolado, num meio que não se adaptou a essas novas técnicas e a essa nova mentalidade e que, portanto, reage por vezes negativamente perante as necessidades que a empresa moderna exige. De facto, se não houver uma vontade firme para eliminar entraves e criar circuitos expeditos na burocracia, os 800 mil contos que aqui estão investidos, toda a ideia que presidiu à construção da Margueira, todo o esforço interno de actualização, podem ser inutilizados! [...] Num Mundo como o actual, em que se assiste ao progressivo abater das fronteiras económicas entre os países e se caminha abertamente para a constituição de grandes espaços económicos, já não se pode conceber a existência de certas estruturas burocraticamente pesadas e cuja finalidade se encontra ultrapassada pelo andar dos tempos, com o consequente e inevitável rodar do progresso.»

Foram precisos quase vinte anos para que Portugal se integrasse na Comunidade Económica Europeia e muito foi destruído neste intervalo de tempo. No entanto, a Lisnave foi concebida e organizada para operar em «mercado aberto» e enfrentando todas as condições de concorrência que caracterizam o mercado mundial. Os acontecimentos que ocorreram em Portugal durante estes vinte anos confirmaram que estava certa a perspectiva sob a qual tinha sido concebida a Lisnave. Mas também lhe criaram obstáculos e condicionalismos que, no essencial, foram produto de erros de diagnóstico e de estratégia por parte dos que não quiseram compreender a necessidade de uma nova mentalidade para poder ter sucesso continuado no mercado mundial.

Para os que quiserem continuar a insistir na ideia de que a evolução da Lisnave é um mistério, não se compreendendo ou justificando a necessidade de recorrer a sucessivos programas de reestruturação, a reflexão sobre as palavras pronunciadas na sua inauguração será certamente útil para resolverem as suas dúvidas. E nenhuma dúvida restará depois de considerarem o trecho seguinte, pronunciado na mesma ocasião: «Por outro lado, haverá o risco de alguém ter a tentação de pensar que com o final da construção destas instalações, com a sua inauguração portanto, o trabalho está realizado. E não é assim: o que está realizado é a parte mais fácil do nosso trabalho! [...] Mas quando disse que a parte mais fácil é aquela que está realizada é porque entendo as empresas como entidades dinâmicas com vida. Sem dinâmica, sem vida, as potencialidades de trabalho, neste caso as docas e as oficinas, nunca passarão de meios potenciais de produção. Numa economia competitiva, é acima de tudo a qualidade e o resultado do trabalho do homem que determinam o sucesso das coisas. E de facto são os resultados desse trabalho a única contribuição efectiva que as empresas podem dar ao Mundo de hoje. Por definição, a empresa tem de ser capaz de produzir mais, ou melhor, do que o somatório dos recursos de que dispõe. Por isso, a empresa não pode ser uma reunião mecânica de recursos e, para construí-la, não basta reunir equipamentos e oficinas, contratar pessoal e reunir tudo isto em ordem lógica; o que se torna necessário é a transmutação desses recursos. Por outro lado, a empresa existe para fornecer bens e serviços económicos e, nesse contexto, o princípio vital que tem de determinar a sua natureza é a actuação no domínio económico. Em todas as suas decisões e atitudes há que pôr em primeiro lugar o resultado económico, pois só desta forma justifica a sua existência. Podem obter-se grandes resultados de outra ordem, tais como a felicidade dos que trabalham na empresa, a contribuição para o bem-estar ou cultura da comunidade; mas as empresas, embora devam tomar sempre em consideração o impacto das suas decisões na sociedade, não podem nunca esquecer que em todos os seus actos,

decisões e deliberações, o seu principal objectivo é o alcance económico. Agir de forma diferente será trair as suas responsabilidades.»

Operando numa escala mundial, em mercado aberto, a Lisnave foi, desde a sua fundação, uma empresa global, mas que ficou condicionada por determinações de ordem local – desde as limitações burocráticas até às pressões que foram feitas no sentido de impor relações de distribuição dos rendimentos gerados que não respeitaram o principal objectivo que era «o alcance económico». O campo de acção da Lisnave era global, mas os condicionalismos que a limitaram foram de origem local. Empresa mundial, sem dúvida, mas limitada pelas mentalidades nacionais, que não souberam, ou não quiseram, compreender os condicionalismos e as oportunidades dos mercados competitivos.

É aqui que se integra o segundo ponto que quero salientar nesta nota de apresentação, a contradição que se encontra entre as elevadas receitas obtidas pela Lisnave ao longo de três décadas e os elevados prejuízos que também acumulou. Por ironia, poderia dizer-se que se está perante uma inversão da teoria marxista da mais-valia: se esta é formada porque o capitalista paga ao trabalhador um salário de valor inferior ao que foi o contributo da sua força de trabalho, o facto de o capital accionista da Lisnave ter sido absorvido pela acumulação de prejuízos implica que o modo como foram distribuídas as receitas penalizou os accionistas. Esta é a evidência dos factos. Ao longo da sua existência, a Lisnave venceu os desafios mais complexos em termos de conquistar uma posição de indiscutível relevo no mercado mundial e foi geradora de volumes significativos de receitas para os seus trabalhadores, para os seus fornecedores e para a economia nacional. Mas não remunerou o capital que nela foi sendo investido. Como formadora ou exploradora de mais-valia, no sentido marxista do conceito, a Lisnave foi um fracasso: remunerou o capital alheio, obtido sob a forma de créditos bancários, mas não remunerou o capital accionista.

É essencial compreender a razão de ser deste fracasso, pois está aqui o que considero ser um dos mais sérios obstáculos à modernização da economia e das empresas portuguesas. A actuação com sucesso num mercado aberto e competitivo exige que todas as forças produtivas integradas na empresa – accionistas, gestores, quadros e trabalhadores – tenham uma interpretação comum do que é o campo estratégico em que operam. No caso da indústria naval, há uma característica central que tem de ser reconhecida e respeitada, o seu carácter cíclico, acompanhando não apenas os ciclos da economia mundial, mas também os ciclos mais específicos de certas indústrias, como é o caso da indústria petrolífera. Esta é a natureza do campo estratégico da indústria naval – não basta ter a melhor tecnologia ou os melhores especialistas, ter uma boa localização geográfica ou ser considerado o melhor

estaleiro de reparação naval do Mundo, também é preciso ter a flexibilidade de ajustamento aos ciclos desta actividade. Foi esta última condição que a Lisnave foi impedida de respeitar e é aqui que está a base do seu fracasso como entidade empresarial.

Uma empresa que trabalha num mercado cíclico sabe que há períodos com grande volume de encomendas, a que se seguem outros em que a procura é muito limitada. Se for imposto um sistema rígido de remunerações em que o factor trabalhado é remunerado normalmente quando não há mercado e é remunerado com horas extraordinárias quando o mercado é favorável, estabelece-se um condicionamento empresarial em que há três valores para o custo do trabalho. Um valor é o que é definido pela concorrência mundial, onde para cada tipo de trabalho ou de operação está definido um padrão de custo que o cliente aceita pagar. Um segundo valor do custo do trabalho é o que o trabalhador conhece no seu rendimento disponível, no que recebe no fim do mês. Mas há ainda um terceiro valor do custo do trabalho, o custo para a empresa, e que inclui as contribuições sociais obrigatórias, os seguros de saúde, os fundos de pensões e prémios que venham a ser atribuídos. Com a entrada no mercado mundial das empresas asiáticas, as suas vantagens competitivas são óbvias: o custo directo do trabalho é menor, a produtividade e a formação profissional dos seus trabalhadores é superior, as suas contribuições sociais obrigatórias são menores e, desde a década de 70, têm a seu favor o dispositivo do horário anual, onde só haverá lugar a pagamento de horas extraordinárias depois de esgotado o número de horas normais de trabalho por ano. Hoje, as empresas asiáticas na indústria naval – aliás, como também as empresas do sector automóvel na Europa – já têm horários de trabalho definidos em ciclos longos de três e cinco anos, de modo a poderem ajustar os seus custos laborais ao que é o seu mercado efectivo. Nada disto foi possível na indústria naval portuguesa onde, hoje, são os únicos estaleiros na Europa que não têm o sistema do horário anual.

Não tinha de ser assim e se todas as partes intervenientes na evolução da Lisnave tivessem actuado com razoável racionalidade não teria surgido este obstáculo ou, pelo menos, ele não seria intransponível, sobretudo depois da experiência adquirida em períodos difíceis. A verdade é que essa razoável racionalidade não se impôs e, pelo contrário, em nome de modelos ideológicos que hoje ninguém defende, optou-se por impor um sistema de distribuição das receitas obtidas pela Lisnave que não permitiu sustentar a sua modernização continuada, nem permitiu defender adequadamente os interesses de longo prazo de todos os que participaram na vida da Lisnave. É claro que as receitas geradas pela Lisnave justificam plenamente a sua criação e bastaria o facto de ter atingido o topo da qualidade mundial para ser um

motivo de orgulho. Porém, não é desses sucessos que quero falar aqui, é da indispensável interpretação daquilo que impediu que todas as enormes potencialidades da Lisnave tivessem sido devidamente aproveitadas. O factor que isolo como explicação fundamental do obstáculo que foi colocado à Lisnave é a incompreensão do seu campo estratégico e, a partir daí, a incapacidade para obter a flexibilidade interna que é indispensável para operar nesse tipo de campo estratégico.

Mas também haverá que ter em conta que, nos últimos anos, a indústria naval teve uma alteração relevante quando a indústria do petróleo passou a utilizar outros dispositivos de transporte, como os oleodutos, e quando a exploração de novas reservas de petróleo no *off-shore* veio abrir novas actividades de construção e de reparação naval, com as plataformas petrolíferas e os navios especializados de exploração e de armazenamento de petróleo. São novas áreas de mercado, são novas especializações, são novos equipamentos e é preciso saber acompanhar esta evolução da tecnologia para não se perder aquilo que é essencial numa empresa, a organização em função do que são os seus centros de valor acrescentado. O que seguramente não é possível é ver tudo a mudar e continuarmos a insistir em ficar parados no tempo, presos em concepções de um passado que já não existe.

Neste processo de mudança, tanto no sector da indústria naval como na economia mundial, terá também de se considerar a evolução do capitalismo empresarial, ou industrial, para o capitalismo patrimonial, ou financeiro. O capitalismo empresarial está orientado pelo objectivo de fazer bem, vencendo os concorrentes pela qualidade e pela rapidez. O capitalismo patrimonial tem de satisfazer a remuneração adequada do capital accionista, obedecendo ao indicador fundamental, hoje apontado como critério básico pelos especialistas dos mercados financeiros, de uma remuneração de 15% sobre os capitais próprios. O sucesso da Lisnave na perspectiva do capitalismo empresarial é indiscutível, e por isso ganhou o estatuto do melhor estaleiro de reparação naval do Mundo. Mas é igualmente indiscutível o seu fracasso na perspectiva do capitalismo patrimonial, pois nunca conseguiu remunerar o capital accionista. Não tendo em conta esta evolução do capitalismo, muitos dos agentes económicos integrados na actividade da Lisnave deixaram desaparecer aquela racionalidade razoável que deveria ter permitido à empresa ser capaz de se adaptar a estas novas condições estratégicas.

Vejo hoje as potencialidades da indústria naval em Portugal com a mesma convicção e com o mesmo entusiasmo de há trinta anos. Não tenho qualquer dúvida em considerar que esta é uma especialização industrial natural para Portugal e, por isso mesmo, participei na modernização do estaleiro da Mitrena, de modo a que

pudesse existir aí uma plataforma industrial com qualidade suficiente para continuar a operar no mercado mundial da reparação naval. Mas também sei que as condições de gestão de um estaleiro naval hoje são muito diferentes daquelas que existiam há trinta anos. Aquilo que podíamos e devíamos ter feito por decisão nossa, em termos internos, será agora feito pela integração em redes mundiais, cujos centros de decisão já não estão limitados pelos condicionalismos locais. É um outro quadro de condições estratégicas e não vou dizer que seja melhor ou pior do que o anterior, limito-me a reconhecer que é diferente.

Ninguém pode abandonar facilmente aquilo que concebeu e que ajudou a criar. Ao ler este trabalho sobre a Lisnave tive oportunidade de recordar pessoas e situações que, nos bons e nos maus momentos, me confirmaram a ideia que expressava no discurso de inauguração quando falava das «empresas como entidades dinâmicas com vida». Para quem trabalhou com estas equipas dedicadas e competentes, empenhadas em vencer desafios por muitos considerados impossíveis, o que aparece descrito nestes textos de historiadores não reconstitui a profundidade da dimensão humana destas relações de trabalho conjunto, ao longo de décadas. Mas mesmo que observada na atitude distanciada e objectiva de quem regista e interpreta os factos, a Lisnave continua a aparecer nestas páginas como uma entidade dinâmica com vida. Este é, afinal, o verdadeiro indicador do que, em última análise, pode ser visto como o seu sucesso e como o seu contributo para que se possa compreender melhor o que é preciso fazer para modernizar a economia portuguesa. Que isso seja feito, é o que importa.

Termino citando um texto de Fernando Pessoa que sempre me tocou profundamente: «Se percorrermos, olhando sem óculos de nenhum grau ou cor, a paisagem que nos apresentam as produções e improduções do nosso escol, entendendo por escol o escol literário e artístico, o escol político e jornalístico, e o escol industrial e comercial, facilmente notaremos que o provincianismo é o seu característico comum e constante. Faço uma leve reserva quanto ao escol industrial: não há entre os nossos intelectuais, artistas, jornalistas ou políticos alguém cuja iniciativa e poder de coordenação se compare com os de, por exemplo, o Sr. Alfredo da Silva no campo industrial. Por desastre, porém, e para mal nosso, o escol industrial não tem, por natureza, influência intelectual alguma, e assim não serve de vivificar o escol em geral.»

Ubi solitudinem faciunt, pacem appellant.

Janeiro de 2001

JOSÉ MANUEL DE MELLO



Introdução

«Um banco, uma fábrica, uma casa comercial dos nossos dias crê facilmente depender apenas do presente ou, no mínimo de um passado bastante próximo que rapidamente se esfuma. Parece difícil admitir que esta atitude não comporte uma grande dose de ilusão. Poderá alguém conhecer-se sem se recordar?...»

Marc Bloch

I

O trabalho que agora se apresenta ao público, sob o título genérico de *Lisnave: Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, não pretende ser uma «história total» da Lisnave, mas, apenas, uma primeira aproximação ao passado de uma empresa a todos os títulos emblemática, na História da Indústria Portuguesa do século XX.

Destina-se este livro, em primeiro lugar, a uma audiência alargada interessada na evolução da história portuguesa nas últimas décadas, e na inserção, de uma estrutura produtiva desta ordem, nos campos mais vastos em que se repercutiu a sua acção.

Definiu-se, deste modo, uma estatigrafia que, partindo dos propósitos monográficos, se estendeu a perspectivas ampliadas nos contextos da história do sector até à história económico-social, institucional e política do País.

Numa outra direcção procurou este trabalho coligir aspectos determinantes da memória de uma empresa, em risco de se perderem, disponibilizando-os a um

universo de interessados, que, de uma forma ou outra, viveram ou acompanharam com maior atenção o seu desenvolvimento.

O presente estudo poderá, ainda, servir de fonte de esclarecimento aos actuais e futuros dirigentes e trabalhadores da empresa, funcionando aqui o conhecimento do passado como elemento de coesão da cultura da instituição e até como instrumento auxiliar de gestão, aspecto hoje assumido como uma das utilidades da história empresarial quando construída sob cânones académicos.

Finalmente serviu este trabalho para afirmar uma vez mais a legitimidade do historiador em constituir-se como «observador do presente», formando e especializando equipas de investigação, correspondendo a uma procura crescente imposta pelas grandes questões da actualidade, para a qual há que encontrar respostas adequadas no âmbito das ciências humanas.

II

No domínio da história empresarial, a Lisnave, dada a sua dimensão e protagonismo nos últimos quarenta anos, não oferece ao investigador apenas os perfis da sua própria experiência, como representa a nível nacional – e não só – a referência indiscutível de todo um sector: o da indústria naval.

Acresce esta realidade do facto da empresa descender em linha directa dos estaleiros da CUF/AGPL, fazendo recuar a tradição do grupo na actividade, e em posição de liderança, até aos já longínquos anos 30.

A opção de tomarmos como ponto de partida um tempo aparentemente tão distante justifica-se, a nosso ver, pela continuidade genética e sequência histórica existente de uma realidade a outra.

É indiscutível que a experiência da Companhia União Fabril nos estaleiros do porto de Lisboa lhe abriu condições excepcionais para enquadrar o nascimento da nova empresa. Acrescente-se, ainda, que essa intervenção da CUF no sector, correspondera, desde o início, a uma estratégia de crescimento apoiado, que não deve ser confundida com o aproveitamento passivo de uma nova oportunidade de negócio.

Omitir esse passado, e essa intencionalidade, seria privar o leitor de um factor de entendimento determinante na certidão de nascimento e posterior bilhete de identidade da Lisnave, embora na génese da empresa haja que reconhecer também o contributo decisivo oferecido pelos grupos estrangeiros integrados no consórcio.

Por outro lado, e obedecendo aos mesmos princípios orientadores, transportamos esta monografia aos aspectos nucleares da criação, em 1974, no seio do mesmo grupo, de uma outra empresa de referência na indústria naval: a Setenave.

Abraçar este projecto significava, pois, mais do que estabelecer a simples biografia de uma empresa. Posicionada no centro da evolução da actividade, recebendo como herança a tradição dos estaleiros da AGPL e apostando o saber acumulado em novas experiências empresariais como o estaleiro da Mitrena em Portugal, ou outros no exterior como o do Bahrein, o estudo da história da Lisnave confunde-se, no período em análise, com a do próprio sector.

A opção vertical tomada, no sentido de estabelecer esta genealogia da empresa, orientada naturalmente pelo compasso da cronologia, atenuou o esforço de contextualização, época a época, o que nos levou, à chegada, a pensar que podíamos ter eleito outra orientação concentrando num período menor uma atenção mais aprofundada.

Mas a ausência, desde logo detectada, de bibliografias de referência reforçamos a convicção de o nosso trabalho não ter sido inútil, oferecendo-se como «estaleiro» a futuras e porventura mais acertadas análises, desprendidas da pressão do contexto demasiado próximo em que os acontecimentos evoluíram, que permitam aprofundar períodos e temas apenas a florados nas páginas que se seguem.

A verticalidade que anteriormente referimos não significa, porém, superficialidade. A pesquisa desenvolvida, ao longo de cerca de quatro anos, conjugou o convencional escrutínio documental junto de arquivos públicos e da empresa, com o registo áudio de testemunhos dos protagonistas e observadores melhor posicionados para clarificarem os aspectos determinantes da evolução da empresa nas cerca de quatro décadas da sua existência.

Com efeito foi-nos, ainda, possível entrevistar muitos dos intervenientes ligados à Lisnave desde a fundação, alguns, entretanto, já desaparecidos, cujos depoimentos não se esgotarão, certamente, nesta primeira abordagem.

Pudemos, deste modo, somar à frieza mais objectiva dos documentos seleccionados os testemunhos de antigos administradores e accionistas, representantes sindicais e das comissões de trabalhadores, quadros técnicos e outros observadores, reunindo as visões dos principais intervenientes directos no processo, registando também o lado humano, muitas vezes não imune às emoções vividas, o que diferenciou, enriquecendo, o material recolhido pela equipa de trabalho.

Num e noutro campo – o arquivístico e o da história oral – os levantamentos efectuados permitiram uma extensa inventariação de materiais carentes, porém, de uma sistemática organização e conservação enquadrada nos arquivos da empresa, tarefa a não descurar, dado o complexo processo de transferência em curso da Margueira para a Mitrena.

No exercício da escrita desenvolvido pelos investigadores do grupo de trabalho procurou-se uniformizar critérios, evitando intencionalmente o recurso à gíria técnica da indústria naval e aos termos de gestão mais especializados, tendo sempre presente o acesso facilitado à leitura de um público mais vasto.

III

Importante pela sua dimensão como empresa a nível mundial, referência no sector da indústria naval, e particularmente no domínio da reparação, a Lisnave assumia-se, naturalmente, como elemento propulsor da actividade em Portugal, procurando o seu lugar na história da indústria e na evolução económica do País nas últimas décadas.

Viveu, porém, a Lisnave um período particularmente sensível da nossa História, não podendo pela sua própria essência de grande empresa empregadora manter-se à margem das movimentações populares que marcaram a transição dos regimes. Como não podia deixar de ser a empresa pisou também os terrenos da história social e política.

Na realidade a empresa Lisnave constituir-se-ia num sensível barómetro dos acontecimentos mais relevantes que marcaram a história recente nacional e internacional. Ali se registariam o impacto dos choques petrolíferos e das crises sociais que se seguiriam ao 25 de Abril de 1974, do PREC ao período crítico do Governo do Bloco Central (1983-1985).

Dessa energia reivindicativa, desde cedo, se aperceberam os sociólogos dando expressão à vertente social em estudos cujo epicentro mais evidente se localizou no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Como tem sido reconhecido, prevalecia uma problemática de inspiração marxista em que a empresa e a sua evolução era entendida sobretudo como o local da luta de classes e mesmo «o seu teatro privilegiado».

A história empresarial não se pode fazer, porém, apenas através da análise da componente laboral nas suas diversas formas: das condições de trabalho às lutas sociais, certamente importantes mas insuficientes para caracterizar a cultura global de instituições que nascem fruto de uma ideia de desenvolvimento e de uma «atmosfera» de oportunidade, fazendo convergir vontades políticas e capitais privados, estabelecendo estratégias, constituindo estruturas administrativas, formando recursos humanos, dinamizando políticas comerciais, aplicando investigação, testando soluções tecnológicas, lançando no mercado as suas produções, etc.

Em conclusão, os trabalhos existentes, focados em importantes ângulos específicos, não preenchem o âmbito historiográfico que nos motivara a intervir.

Procurámos, por isso, reequilibrar o «estado da questão» dando também espaço aos empresários, e às suas sucessivas equipas de gestão, surgindo aqui no campo dos primeiros uma sucessão de figuras de referência, de Alfredo da Silva a D. Manuel de Mello, até a José Manuel de Mello, já na terceira geração de uma tradição familiar que continua.

Para além da história social, neste caso dos movimentos operários que têm na actividade uma respeitável tradição, tornava-se necessário compreender também a «história dos indivíduos», e a sua lógica própria.

As visões não são naturalmente convergentes. Procurámos aceitar essa realidade imediatamente detectável desde as primeiras iniciativas que desenvolvemos no âmbito deste trabalho.

Aflorávamos uma dualidade evidente e contraditória que mais não traduzia que a existência de duas culturas na empresa fundadas em lógicas diferentes: a das direcções, cujo objectivo se centrava na contínua procura do aperfeiçoamento dos «padrões de produtividade» e a das organizações de trabalhadores, internas ou de representação sindical, visando a criação de uma solidariedade entre os assalariados seguindo uma lógica de «iguais deveres/iguais regalias» e assente numa base de «pleno emprego».

Foi a partir dessa realidade que organizámos a informação que nos foi sendo transmitida, conscientes, porém, que dialogávamos com entidades vivas e reactivas e não com uma estrutura inerte, cristalizada no tempo, objecto de preferência na tradição historiográfica.

Deparámo-nos, pois, com um processo complexo condicionado e estimulado por inúmeros factores externos, nos quais merece destaque o processo evolutivo do transporte marítimo do petróleo com todos os reflexos na economia mundial, e internos, na evolução político-social decorrente da revolução de Abril e respectivas influências na definição das «condições de concorrência» num mercado mundial aberto como era o da reparação naval.

Faltou-nos, eventualmente, a oferta ao leitor de sínteses de enquadramento macroeconómico para os períodos em análise, mas a sua extensão e a impossibilidade de trazer aspectos inovadores sobre os quais ainda reflectimos, nomeadamente no acerto da periodização no pós-25 de Abril de 1974, fizeram-nos abandonar essa vontade.

Ficou ainda por avaliar, em toda a sua extensão, o peso da Lisnave na multiplicação de empresas subempreiteiras e fornecedoras de matérias-primas e equipamentos, importante papel no desenvolvimento da economia regional e contributo por avaliar em sede de produto interno bruto.

Procurámos em síntese deixar um documento que, num tempo próximo, em confronto com outras intervenções na história empresarial, permita, depois de cruzada a informação, fazer uma reconstituição sólida do que foi a história económica do País nesse tempo charneira do final do Estado Novo à fundação e consolidação da III República. Será então possível determinar se a Lisnave foi regra ou excepção, embora os indícios já hoje visíveis deixem antever que a história desta empresa deve ser considerada paradigma de uma época e logo como um fundamental caso de estudo.

IV

A divisão capitular obedeceu a essa preocupação de arrumação cronológica que referimos anteriormente. Passemos em rápido e insuficiente sumário o seu conteúdo.

Uma primeira parte introdutória – Vanda Saiote e Paulo Espírito Santo, «A construção naval no Grupo CUF. Do Barreiro aos Estaleiros da Rocha» – elucida-nos sobre as condições naturais do estuário do Tejo para o acolhimento das indústrias navais e da expansão inicial do Grupo CUF sob a égide de Alfredo da Silva, incluindo as suas primeiras incursões no sector.

O segundo capítulo – Ana Paula Tudela, «O Estaleiro da Rocha no período da Segunda Guerra Mundial» – abrange o período de consolidação do Estado Novo e da Segunda Grande Guerra, fixando a relação estreita que o regime estabelecera com a tradição náutica, como instrumento de revitalização do sentimento nacional, e o correspondente desenvolvimento dessa imagem na realidade industrial dos estaleiros da CUF/AGPL, onde os «bota-abaixo» das novas construções eram celebrados como festa nacional na presença do Chefe do Estado. Aqui se dá notícia das dificuldades sentidas durante a Guerra a par dos primeiros movimentos de contestação operária (1943) e do plano de reestruturação da frota mercante portuguesa, do então Ministro da Marinha Américo Rodrigues Thomaz defendido no célebre despacho 100 de 1945.

O terceiro capítulo – Paulo Oliveira, «O processo para um grande estaleiro no porto de Lisboa. O nascimento da Lisnave. Projecto e construção do estaleiro da Margueira» – desenvolve o amadurecimento do projecto de instalação da indústria naval no Tejo, do Samouco à Margueira, previsto nos primeiros Planos de Fomento, acompanhando detalhadamente o processo da construção dos estaleiros.

O quarto capítulo – Paulo Oliveira, «O arranque do estaleiro da Margueira e a afirmação da Lisnave no mercado internacional» – dá-nos conta do início da acti-

vidade na Margueira, desenvolvendo a evolução do segmento da construção naval, dissecando a questão das encomendas da Marinha de Guerra e as suas consequências na vocação assumida da Lisnave de concentração na área da reparação naval. Acompanha-se igualmente a capacidade imediata de resposta da empresa aos desafios lançados pela conjuntura internacional e o consequente aproveitamento da oportunidade histórica criada pelo encerramento do Canal do Suez na sequência da «Guerra dos Seis Dias».

O quinto capítulo – Paulo Oliveira e Paulo Fernandes, «A Lisnave no início da década de 70. Dos grandes investimentos às vésperas do 25 de Abril de 1974» – enquadra a evolução da empresa até à eclosão do primeiro choque petrolífero (1973) e à conjuntura que antecedeu o 25 de Abril de 1974. Realce para o início do projecto de um novo estaleiro vocacionado para a construção naval na Mitrena – a Setenave – e ao desenvolvimento estratégico do grupo na sua vertente internacional com a projecção do estaleiro do Bahrein.

O reverso deste optimismo encontra-se reflectido no capítulo sexto – Paulo Oliveira e Paulo Fernandes, «Do 25 de Abril de 1974 à crise do segundo choque petrolífero» – onde se analisam as decorrências da nova conjuntura sociopolítica na evolução da empresa em tempo de «aprendizagem da liberdade» num panorama que marca o início de uma cultura de contra-ciclo, característica que marcaria a história recente da economia portuguesa.

Num contexto europeu em que a vaga de falências, e a consciência da fragilidade das empresas, faz aproximar trabalho e capital, Portugal entra no ciclo das nacionalizações e da energia reivindicativa libertada pela Revolução de Abril de 1974.

A Lisnave constituiria uma excepção à estatização, que atingiria a Setenave, iniciando o desmembramento da lógica do grupo no sector, mantendo-se sob gestão privada mas vulnerável às pressões do Estado e das forças políticas e sindicais em progressão no terreno que condicionariam a sua inserção num mercado cada vez mais competitivo.

Os dois derradeiros capítulos – Paulo Oliveira e Paulo Fernandes, «A década de 80: crise e recuperação» e «Os anos 90: a conclusão de um ciclo» – seguem um alinhamento mais acentuadamente factual cobrindo as últimas duas décadas praticamente até à actualidade.

A primeira metade da década de 80 ficaria marcada por uma difícil conjuntura que caracterizaria o período do Governo do Bloco Central (PS/PSD). A progressiva depreciação da balança de transacções correntes obrigaria a novas medidas restritivas, no quadro do segundo acordo firmado entre o Governo português e o Fundo Monetário Internacional, gerando uma rigorosa política de austeridade. O Estado

português recorria uma vez mais ao crédito externo num processo negocial que conduziu à obtenção de novo grande empréstimo internacional acordado, em 31 de Julho de 1984, com um vasto consórcio financeiro.

Vivia-se o momento consensualmente considerado como «o mais forte apertar de cinto depois do 25 de Abril», traduzido no aumento dos impostos e na queda dos salários reais. Crescia, em paralelo, a agitação social que ganhava reforçada expressão na questão dos salários em atraso.

A Lisnave não fugiria à regra vivendo uma profunda crise neste período, registando-se intensos problemas humanos, numa atmosfera de falência à vista. A empresa acabaria por ser considerada «em situação económica difícil» recuperando na segunda metade da década depois do «pacto de 1986» e beneficiando da revitalização do mercado mundial.

Ao longo da década de 90 a Lisnave foi sucessivamente objecto de vários planos de reestruturação de que o último capítulo dá breve notícia.

Independentemente da complexidade dos contextos em que tais soluções foram equacionadas, cuja análise fugiria ao âmbito deste trabalho, permanecerão fiáveis os documentos que matizaram estes últimos passos da vida da empresa, base da elaboração do capítulo conclusivo.

Trazer até ao presente a história da empresa foi por isso entendido como um exercício necessário, pois apenas nos nossos dias se fecharia um importante ciclo da sua evolução. Neste esforço complementar emergiu, mais do que qualquer exercício de interpretação, o elenco da factologia num alinhamento que se pretendeu sumário e a todos acessível.

V

Longa seria a lista dos créditos pessoais que tornaram possível este trabalho. Na impossibilidade de dar pública expressão a esse reconhecimento registemos, porém, os contributos principais.

A primeira palavra vai para a equipa de trabalho constituída por docentes e investigadores que tem um centro comum: o da sua ligação à Universidade Autónoma de Lisboa e ao grupo de estudos de História Empresarial que sob minha coordenação vem desenvolvendo os seus trabalhos naquela instituição.

Neste trabalho específico tomaram parte Vanda Saiote, Ana Paula Tudela, Paulo Espírito Santo, Paulo Fernandes e Paulo Oliveira, merecendo o último o reconheci-

mento especial pelo papel de acompanhamento desempenhado na fase derradeira dos trabalhos, e a primeira uma palavra suplementar de apreço pela pesquisa e selecção fotográfica que ilustra a presente edição, tarefa em que contou com a colaboração da fotógrafa da empresa, Maria de Lurdes Matos.

Em segundo lugar aqui fica também o registo do nosso agradecimento a Álvaro Barreto, Caetano Carreira, Costa André, Costa Leal, Eduardo Carichas, Elisa Damião, João Rocheta, Joaquim Aguiar, José Manuel de Mello, José Manuel Maia, José Santana, José Sardinha, Lopes Barreira, Manuel Bidarra, Nils Eckerbom, Óscar Mota, Rhainer Bangma, Thorsten Andersson, Vicente Merendas e Viegas Dias, que se prestaram a colaborar com a equipa de trabalho, e que com os seus testemunhos enriqueceram indiscutivelmente a presente edição.

Um terceiro grupo inclui os representantes da Lisnave que garantiram o acesso aos diversos arquivos da empresa, auxiliando na fixação da agenda das entrevistas, e fazendo sugestões úteis no desenvolvimento das pesquisas. Neste núcleo devemos salientar, em particular, o empenho de João Lameiras de Figueiredo, contacto permanente da empresa ao longo do período de investigação e tradutor atento dos termos técnicos próprios à indústria naval, Helder Veiga, Abreu Gomes e Pedro de Mello, representante da administração sempre disponível no acompanhamento dos trabalhos.

Por último, necessário se torna referir o contributo suplementar de José Manuel de Mello no seu texto de apresentação, rara intervenção escrita de um dos principais protagonistas da história da empresa, que constituirá, certamente, nas análises futuras um documento a considerar cujo significado enriquece o conteúdo deste trabalho.

Acrescentemos a este já extenso rol os nomes de Gonçalo Almeida Santos, pelo trabalho de actualização dos montantes mais significativos referidos no texto, e Sofia Peralta, auxiliar de investigação no período inicial do projecto.

Lisboa, 4 de Dezembro de 2000