

Paulo Jorge Fernandes*

Paulo Oliveira**

*A Descoberta do Caminho Marítimo para Portugal: a Lisnave e a indústria de reparação naval em Portugal***.*

A Lisnave assume-se como um caso singular na economia portuguesa de finais dos anos 60 e inícios da década de 70. Enquanto diferentes sectores do tecido industrial davam sinais evidentes de fraqueza, a empresa, em claro contra-ciclo nacional, prosperava como o maior estaleiro do mundo. Se o país ficava cada vez mais isolado no panorama internacional, a Lisnave atraía ao Tejo navios com os mais diversos pavilhões.

Com a inauguração do estaleiro da Margueira em 1967, Portugal recuperava uma tradição que já fora sua mas que há muito perdera para o norte da Europa.

A indústria da construção e reparação naval passara a suportar o negócio vital do transporte de ramos do Médio Oriente. Os circuitos do petróleo, cada vez mais imprescindíveis no Ocidente industrializado, constituíam um mercado potencial na costa portuguesa, constantemente cruzada pelos petroleiros que, pela rota do Suez, alimentavam as grandes refinarias do norte da Europa, onde sobressaiam centros como Roterdão.

Já com investimentos no sector da indústria naval, ainda que vocacionados numa perspectiva nacional, caberia ao Grupo CUF a iniciativa de tentar explorar o filão de mercado que se conservava latente.

* Centro de Estudos de História Empresarial da Universidade Autónoma de Lisboa. Bolseiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. E-mail: paulojorgef@mail.telepac.pt

** Centro de Estudos de História Empresarial da Universidade Autónoma de Lisboa.

*** Este texto apresenta, de forma muito abreviada, o resumo dos capítulos IV e V de uma obra colectiva dedicada à história da Lisnave. Para evitar duplicação de informação, todas as referências bibliográficas

De facto, um grande estaleiro no país, direccionado para os super-petroleiros da rota do Suez, constituía-se num projecto de particular interesse para os armadores internacionais, na medida em que os navios, fazendo a descarga das ramas nos terminais norte-europeus, necessitavam ainda de alguns dias para efectuar a limpeza e desgasificação dos tanques antes de poderem entrar num estaleiro para trabalhos de reparação ou conservação.

Deste modo, em vez de as embarcações se concentrarem às portas dos estaleiros holandeses ou suecos, aguardando a conclusão do processo de limpeza, esse poder-se-ia ir fazendo desde logo na viagem de retorno para Sul, isto caso existisse alguma grande unidade pronta a receber os petroleiros logo que terminada a operação. Neste contexto, Portugal oferecia um *timing* ideal, poupando aos armadores e companhias petrolíferas preciosos dias.

Os pequenos estaleiros da Rocha de Conde de Óbidos, propriedade da Administração do Porto de Lisboa e explorados pelo Grupo CUF, não estavam minimamente vocacionados para receber os petroleiros de grande tonelagem, quer os que existiam quer os ainda maiores que se adivinhavam nas rotas internacionais.

Seria, então, necessário um novo empreendimento de raiz, dimensionado para albergar toda a ambição que se depositava no projecto.

A nível interno, o I Plano de Fomento (1953-1958) reconhecia a necessidade de estímulo daquele sector, dada a escassez dos meios infraestruturais existentes. Aproveitando esse facto, a CUF, em 1954, solicita junto do Governo o alvará para o estudo e instalação de um grande estaleiro no país. No entanto, o Ministro da Marinha da altura, o Almirante Américo Tomás, considerará precipitada a iniciativa em virtude da execução já em curso do plano de reestruturação da marinha mercante, com navios

poderão ser ali consultadas com maior detalhe. Cf. Miguel Figueira de Faria (coord.), *Lisnave: Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, Lisboa, Edições Inapa, 2001.

próprios ainda suficientes para satisfazer um mercado que optava frequentemente por fretar embarcações estrangeiras.

A despeito do preconizado no I Plano de Fomento, a visão das necessidades internas continuava, portanto, a ser a prioridade em termos de planeamento estratégico do sector.

Contudo, a CUF, expectante quanto a uma mudança breve da conjuntura potenciada pelo mercado internacional, decide avançar com os estudos quanto à nova unidade industrial. Pelas condições naturais da zona e pela facilidade de recrutamento de mão-de-obra, procurou-se na bacia do Tejo o local para o novo estaleiro. Deste modo, seria para o Samouco, na margem Sul, que inicialmente se projectou o complexo misto, com docas para reparação e construção naval. Contudo, os elevados orçamentos exigidos para se vencer as dificuldades do terreno, a necessidade de onerosas expropriações e a proximidade de instalações militares seriam factores que levariam a CUF a desistir deste projecto, mas não da ideia.

O mercado internacional continuava a entretanto avolumar-se, tal como o número e a dimensão dos navios, correspondendo à cada vez maior sede do petróleo árabe, que se torna ainda mais barato em virtude da política de baixos preços imposta pela Exxon e seguida pelas outras principais companhias.

Tornava-se numa evidência que os tempos eram oportunos ao investimento, posição reforçada pela própria necessidade interna de desenvolvimento industrial. Os projectos para a nova unidade renascem, agora com maior empenho do Governo, no âmbito do II Plano de Fomento (1959-1964). No mesmo contexto que levava Ferreira Dias a procurar a internacionalização da economia, de que é exemplo a adesão portuguesa ao FMI, à EFTA e ao GATT, assim também o projecto de um estaleiro é

encarado como uma oportunidade de firmar laços com o exterior, num momento em que o país ia ficando gradualmente isolado em virtude da política colonial.

De fora procuravam-se igualmente capitais e técnica como forma de suprir as carências internas. Abrindo-se o empreendimento a interessados estrangeiros, logo suecos e holandeses, compreendendo bem a importância geo-estratégica de um estaleiro em Lisboa, sondam o Grupo CUF no intuito de firmar uma parceria que o próprio Governo se dispunha a apoiar.

Para os representantes dos estaleiros do norte da Europa, era preferível a aliança e participação do que o risco de se verem completamente ultrapassados. Por seu turno, o seu *know-how*, os métodos de gestão e formação, as carteiras de contactos, a experiência acumulada nesse ramo, tudo isso eram mais valias essenciais e indispensáveis que os candidatos estrangeiros tinham para oferecer em Portugal.

Na verdade, esse caudal de conhecimentos não podia ser desprezado; era mesmo indispensável a um projecto daquela natureza, dadas as precárias condições do país em termos de formação, capacidade organizativa e recursos tecnológicos.

Deste modo, a CUF pela parte portuguesa, os estaleiros suecos da Eriksberg e da Kockums e os holandeses da RDM, Wilton e NDSM associaram-se na empresa «Lisnave», constituída para estudar, projectar, construir e explorar o novo estaleiro. Com necessidades de tonelagem bem superiores àquelas já consideradas nos planos para o Samouco, era escolhida agora a zona da Margueira, com solos impermeáveis e bem localizada, permitindo aos navios grande facilidade de manobra.

Autorizada em 1962, a construção do estaleiro seria iniciada no ano seguinte, comprometendo-se o Estado, como forma de estímulo à real execução do projecto, a compensar a empresa com uma indemnização no caso de esta, após ter laborado durante um mínimo de dez anos, vir a abandonar a actividade na Margueira.

O processo de edificação foi coordenado simultaneamente por um português, João Rocheta, que se encarregou do sector dos recursos humanos, e por um sueco, Thorsten Andersson, responsável pela parte técnica e construção física do estaleiro.

Com duas docas, ambas com capacidade para receber navios até 100.000 toneladas, o empreendimento sofreria modificações profundas quando uma delas, já parcialmente construída e betonada, foi remodelada para uma capacidade de 300.000 toneladas. Esta medida larga de ambição era fruto do contínuo crescimento do mercado, que implicava sempre o aumento da dimensão dos petroleiros. Os «Universe», de 300.000 toneladas, seriam os novos gigantes que dominariam os mares.

Para além das capacidades materiais, as humanas mereceriam um investimento especial e prioritário. Eram notórios os fracos índices quanto aos processos e organização do trabalho, facto que levava a que os associados estrangeiros insistissem em que o estaleiro da Margueira fosse vocacionado basicamente para a reparação naval, uma vez que o sector da construção exigia uma qualificação que os padrões portugueses estavam longe de apresentar. Por outro lado, a construção implicava a disponibilidade de vastas quantidades de aço, cuja produção era incomportável para a indústria siderúrgica nacional. Finalmente, será igualmente de ter em conta os próprios interesses estratégicos de holandeses e suecos que, especializados precisamente na construção naval, não desejavam que o estaleiro português viesse a entrar numa competição total com as suas empresas de origem, já que beneficiaria no mercado de uma vantagem crucial: o baixo preço da mão-de-obra.

Apesar das limitações, a Lisnave não desaproveitaria a encomenda para a construção, não de super-petroleiros, mas de duas fragatas para a Armada portuguesa nos estaleiros da Rocha, onde, entretanto, se foram construindo pequenas embarcações de pesca, rebocadores ou mesmo componentes para a ponte Salazar. O processo das

fragatas, ou escoltadores oceânicos, não correria bem. A «Pereira da Silva» e a «Gago Coutinho» conheceriam inúmeros problemas, acabando por ser entregues fora dos prazos, com a empresa e os serviços da Armada a trocarem violentas acusações. Com os respectivos responsáveis presentes, o lançamento à água da primeira fragata não foi celebrado em festa.

Para além de acidentes inusitados, como a colisão de um batelão da AGPL com uma das fragatas em construção, os atrasos no projecto das fragatas deveram-se, por um lado, às constantes alterações pedidas pela Marinha, algumas caricatas, como a substituição dos tanques para leite e iogurtes que os norte-americanos haviam desenhado, por tanques consideravelmente maiores, para vinho. Estes pormenores implicavam revisões profundas dos projectos, pois havia que cortar espaço noutros sectores dos navios, questão especialmente delicada em vasos de guerra. Por outro lado, e como as embarcações se destinavam não à guerra colonial mas às operações portuguesas no âmbito da NATO, a menor urgência do projecto das fragatas levou a que a Lisnave fosse transferindo trabalhadores para as reparações de petroleiros, mais rentáveis e com prazos mais apertados.

No entanto, mesmo no sector da reparação naval era notório o problema da qualificação e métodos. Frequentemente, os operários ainda utilizavam o próprio compasso de pernas para obter a medida de um diâmetro pretendido. Por outro lado, a velha técnica do canário para se detectar a presença de gás nocivo estava ainda em vigor.

A Lisnave enveredou então por um pioneiro processo de instrução dos seus funcionários que afluíam em grande número, muitos deles até então trabalhadores rurais no Alentejo. Com o estaleiro já em funcionamento, a empresa empregava directamente mais de dez mil pessoas, número que, a juntar ao das respectivas famílias, daria uma

ideia da radical transformação demográfica e urbanística que a Lisnave condicionou na margem Sul, particularmente em Almada.

Os índices de produtividade foram sendo sistematicamente melhorados tanto pela formação profissional como por cursos de alfabetização. Neste aspecto, a Lisnave substituiu-se inclusivamente às instituições escolares tradicionais, acabando mesmo por ver o seu ensino equiparado ao oficial, tornando-se num *study case* para outras empresas em Portugal e no estrangeiro. Depois de esgotadas as pequenas instalações na Rocha, seria inaugurada a escola da Margueira, com 3200 metros quadrados.

Para a actualização tecnológica foram igualmente organizados estágios na Suécia e Holanda, ao mesmo tempo que daí foram importados modelos de gestão, que passaram pelo fim da polivalência improvisada, com divisão da actividade administrativa em diferentes sectores especializados, assim como pelo implemento de prémios de produtividade junto do operariado.

Com a inauguração do estaleiro e início da actividade em 1967, Lisboa vê entrar no seu porto navios com um porte como nunca até então assistira. Se a conjuntura já se apresentava promissora, nesse mesmo ano os conflitos eclodidos no Médio Oriente criariam oportunidades verdadeiramente excepcionais de negócio na Margueira.

De facto, no rescaldo da «guerra dos seis dias», o Canal do Suez é fechado. Doravante, o transporte de ramas ter-se-ia que fazer pela velha Rota do Cabo, o que implicava, para que a longa viagem fosse rentável, que os navios tivessem de crescer significativamente tanto em tamanho como em número. A um ritmo frenético são construídos cada vez mais e maiores petroleiros, desenvolvendo-se mesmo a tecnologia do *jumboizing*, consistindo no corte de petroleiros ao nível da proa e popa para que, na parte central, fossem acrescentados tanques de maior capacidade, voltando a unir-se as diferentes partes agora num «novo» navio.

Estava-se no período dourado de armadores como Aristóteles Onassis. Com navios maiores e sujeitos a viagens mais longas, as necessidades de reparação e conservação aumentam consideravelmente. Paralelamente, os grandes tanques dos navios eram propensos a acumular gás, cuja volatibilidade conduzia a frequentes explosões em alto mar, obrigando a grandes trabalhos de reparação. Entrava-se igualmente no período dourado dos estaleiros navais.

As encomendas dos clientes acabam por ultrapassar em muito a capacidade da Margueira, que ganha ainda mais relevo com a Rota do Cabo, uma vez que não só mantinha a sua posição privilegiada como via reduzir-se substancialmente a concorrência de estaleiros mediterrâneos. Em vão, o político italiano Giulio Andreotti propunha a construção de um novo Canal do Suez alguns quilómetros a ocidente do actual, que continuava encerrado e cada vez mais assoreado.

Se ao tempo do projecto do Samouco os navios rondavam as 75.000 toneladas, as docas de 100.000 e 300.000 toneladas da Margueira apontaram uma tendência bem expressiva. Agora calculavam-se petroleiros de 500.000 toneladas, 750.000 toneladas... 1.000.000 de toneladas. Estava-se no limiar da capacidade física da propulsão e manobrabilidade dos navios, mas foi apostando no máximo que a Lisnave jogou. A próxima doca para reparações a rasgar na Margueira teria capacidade para navios de um milhão de toneladas.

A empresa, num movimento de antecipação, e sabendo que esse mercado seria restrito, anulava a execução de outros projectos em Espanha, tornando-se inquestionavelmente no maior estaleiro naval do mundo.

A doca gigante, inaugurada em 1971 e coroada com o famoso pórtico com o nome da empresa, nunca receberia os quiméricos navios de um milhão de toneladas, nunca construídos. Contudo, pequenas obras de adaptação permitiram que aquele

empreendimento pudesse receber em simultâneo vários navios, multiplicando-se deste modo a capacidade da unidade industrial. Ainda assim, mesmo com a nova doca, em apenas nove meses desse ano de 1971 a Lisnave vê-se forçada a recusar 99 navios, num total de 10.400.000 toneladas que ficaram por reparar por falta de capacidade de resposta a uma procura efervescente. Ainda assim, a tonelagem docada na Margueira conheceu uma evolução significativa, passando dos 14 milhões de toneladas em 1970, para os 18 milhões, um ano mais tarde e para os 25 milhões em 1972.

Deste modo, eram os serviços da Lisnave quem ocupavam o segundo lugar na lista nacional de exportações, só ultrapassados pelas cortiças e aglomerados, mas bem à frente de produtos tradicionais como o vestuário, vinhos e outros bens alimentares e matérias primas.

A procura excedia todos os limites, e projectos alternativos que se estudavam não eram susceptíveis de colocar em causa a procura no Tejo: petroleiros movidos a energia nuclear para o Japão, petroleiros quebra-gelos para o Alaska, petroleiros fluviais para a ligação por canais entre vários países da Europa, de tudo se tentou um pouco, sem sucesso. O mercado convencional dominava, a Lisnave prosperava.

Num país conservador e arreigado aos valores da terra, a empresa de Almada recorria a outra língua para expressar uma mentalidade também diferente: *big is beautifull*.

Na Margueira, entretanto, a política de formação junto dos trabalhadores começava a dar resultados visíveis, com uma melhoria significativa dos automatismos e, conseqüentemente, da produtividade. A parte portuguesa do consórcio insistiria no alargamento da actividade ao sector da construção naval, depois do mal sucedido empreendimento das fragatas. Seria então aberta uma nova doca para a fabricação de componentes para petroleiros, nomeadamente as partes mais simples – os tanques.

Estes, depois de rebocados para os estaleiros associados da Suécia, eram unidos às torres de comando dos navios, a parte mais complexa e exigente, desenvolvida na Escandinávia.

No entanto, as oportunidades de negócio que a procura de navios abria eram de molde a suscitar projectos mais ambiciosos. Em poucos anos, a Lisnave, pela colaboração com os sócios estrangeiros e pelo volume de trabalho, adquiriu uma experiência considerável, que não deixaria de utilizar para novos projectos seus, ou vendendo para outros. Tratava-se de um novo produto que agora colocava à disposição: o *know-how*.

«Sabendo como», a Lisnave começa por apostar na sua própria expansão. Correndo notícias sobre a possível reabertura do Canal do Suez, só na Itália projectam-se cinco novos estaleiros, todos com capacidade acima das 250.000 toneladas, iniciativas logo seguidas em Espanha e França.

De igual modo, a Lisnave começa a estudar a possibilidade de aproveitar ainda melhor as potencialidades geo-estratégicas de Portugal, no cruzamento das rotas do Suez e do Cabo. Em face do esgotamento da Margueira, que efectuava reparações que implicavam por exemplo a substituição de 11.000 toneladas de aço num único navio, incapaz, portanto, de responder a uma procura crescente, a hipótese de um estaleiro gémeo, com capacidade construtora, ganha alento com o interesse do armador norueguês Fred Olsen, que procurava uma oportunidade para investir nos estaleiros, frustradas as suas tentativas na Irlanda e na Coreia do Sul.

Não tendo sido signatário dos acordos da OCDE de 1969 para a indústria naval, o Estado português podia fornecer ajudas oficiais ao empreendimento, que contava ainda com a mais valia competitiva proporcionada pelos baixos preços de mão-de-obra.

Ainda que inicialmente se considerasse a possibilidade da construção de 10 navios só por encomenda directa de Fred Olsen, os 5 que proporia aquando da formalização do projecto de um novo estaleiro já eram suficientes para cobrir o investimento.

Depois da baía do Tejo, era no Sado que se delineava a próxima grande unidade industrial no país, ponderando-se inclusivamente a construção de uma linha férrea entre Almada e Setúbal. Assim, a 7 quilómetros desta cidade, na península da Mitrena, nasceria a Setenave, cujos estaleiros foram edificados numa ilha artificial de 1 milhão de metros quadrados, num total de três milhões concessionados.

Com uma capacidade construtora que, faseadamente, poderia ascender até às 750.000 toneladas, a Setenave ver-se-ia confrontada com a evolução do próprio mercado, que entra num novo contexto. O avanço do nacionalismo árabe começa a ameaçar os interesses das grandes companhias petrolíferas, iniciando-se mesmo alguns processos de nacionalização industrial em vários países. Percebendo que o futuro da construção naval começava a ficar comprometido, Fred Olsen abandona a parceria da Setenave, que, ainda assim, encontra alternativas através de encomendas da Thyssen e da portuguesa Soponata, ao mesmo tempo que os seus estaleiros se tornam mais flexíveis com a possibilidade de virem a poder também reparar navios, mercado mais seguro.

Se em 1971 Khadafi e o Xá da Pérsia começaram a competir entre si na imposição ao Ocidente do preço mais alto pelas ramas, seria em 1973, na sequência da guerra do *Yon Kippur*, que a situação se alteraria drasticamente. Logo no primeiro mês após o conflito, o preço do petróleo sobe 70%, eclodindo então o chamado «choque petrolífero», de que Portugal seria um dos primeiros afectados, em virtude da

autorização dada aos Estados Unidos para a utilização Base das Lajes com vista o auxílio a Israel.

Com o aumento substancial do preço das ramas, o mercado de encomendas dos petroleiros começa a ressentir-se, sendo num momento de grandes incertezas que a Setenave é discretamente inaugurada em Agosto de 1974, ainda expectante quanto ao rumo do próprio país, que mudara meses antes com a Revolução de Abril.

Ao mesmo tempo que o mundo mudava, a Lisnave decidia-se pela expansão dos seus interesses for a de portas. A empresa podia, desse modo, exportar o seu *know-how* ao mesmo tempo que defendia os seus interesses de mercado, instalando-se directamente em pontos de alto interesse estratégico. Inicialmente, Moçambique apresentava um valor acrescido, tratando-se de uma província ultramarina localizada na rota do Cabo e próxima das ligações marítimas entre o Médio Oriente e o Japão, podendo atrair parte desse segmento de mercado, oportunidade que não passara despercebida às autoridades quenianas, que estudavam já um estaleiro em Mombaça. Igualmente, na costa ocidental, a longa e desgastante rota do Cabo poderia favorecer o surgimento de unidades industriais capazes de receber petroleiros, levando mesmo o Senegal a obter financiamento junto do Banco Mundial para a construção de um estaleiro em Dakar. Angola poderia ser a ponta-de-lança para a expansão portuguesa do lucrativo negócio nessa parte do mundo, aproveitando-se as facilidades do Lobito e as explorações petrolíferas em Cabinda, que garantiam 11% do abastecimento petrolífero da Metrópole (depois dos 39% do Iraque e dos 25% da Arábia Saudita).

Neste contexto, a Lisnave equaciona o lançamento de uma ambiciosa rede de estaleiros em Moçambique, Angola e ainda em Cabo Verde, que a juntar aos da Setenave e da Margueira, permitiriam cobrir praticamente toda a Rota do Cabo. Contudo, este plano acabaria por sair frustrado em virtude da guerra colonial e das

subsequentes dificuldades, tanto a nível económico-financeiro como no plano de recursos humanos.

A alternativa seria encontrada ainda antes da eclosão do primeiro choque petrolífero, quando a OAPEC (Organization of Arab Petroleum Exporting Countries) decide a construção de um estaleiro naval no cosmopolita Bahrein, no coração do Golfo Pérsico. Ainda que ricos, os países árabes sabiam-se extremamente atrasados em termos infraestruturais, limitando-se a vender a riqueza do subsolo, sem quase nenhuma outra participação tanto no processo de extracção como no de transporte.

Um grande estaleiro seria, portanto, um passo importante na inversão dessa tendência, pelo que os países árabes contratam para o efeito uma empresa inglesa. No entanto, ao descobrirem que os britânicos aceitaram igualmente construir submarinos para Israel, optam por contactar os japoneses da Kawasaki e os portugueses da Lisnave. Nascia assim o projecto do ASRY (Arab Shipuilding and Repair Yard), um estaleiro vocacionado para navios petroleiros até 500 mil toneladas, ligado à ilha de Muharraq por um istmo de 7 quilómetros, levantado expressamente para servir a nova unidade.

Com a eclosão do choque petrolífero e com o embargo imposto a Portugal pelos países árabes, os embaraços políticos que estes poderiam ter pela parceria com a Lisnave foram contornados através da constituição, na Suíça, da Navelink, uma empresa subsidiária da Lisnave dedicada especificamente à gestão de projectos internacionais.

Na construção do estaleiro do Bahrein, cuja direcção ficaria em mãos portuguesas, foram aplicados os métodos de gestão e organização aprendidos com suecos e holandeses, ficando o empreendimento pronto ainda antes do prazo previsto. Inaugurado em 1977, o *know how* que a Lisnave demonstrara valera-lhe a própria gestão do ASRY por um período de 10 anos, podendo articular estratégias com a casa-mãe de Almada e aproveitando, finalmente, o nicho de mercado dos petroleiros japoneses. Se

antes os portugueses iam ao Norte da Europa receber formação, a maturidade, entretanto, adquirida levava a que agora fossem os árabes a dirigir-se a Portugal para se colocarem a par da vanguarda do que à indústria naval dizia respeito.

Iniciada a exploração da unidade do Bahrein, a Lisnave volta a ser contactada para um novo projecto, desta feita em Jeddah, na costa saudita do Mar Vermelho. Se a Setenave fora projectada para navios de 750.000 toneladas e o ASRY para 500.000 toneladas, as 45.000 toneladas de capacidade do novo estaleiro de Jeddah eram bem o sinal da nova realidade do mercado internacional. Terminara a idade de ouro da indústria naval, onde, de meados dos anos 60 a meados dos anos 70, em Portugal se passou de uma pequena unidade para navios de pesca e batelões para o maior estaleiro do mundo, vocacionado para manter o trânsito dessa nova especiaria oriental do século XX: o petróleo.