

Grande indústria, banca e grupos financeiros — 1953-73

NOTA DE APRESENTAÇÃO

O texto que agora se apresenta tem as suas origens num trabalho de investigação realizado nos anos de 1971 e 1972, ao abrigo dum protocolo entre o GEBEI (Grupo de Estudos Básico de Economia Industrial) e o GIS (Gabinete de Investigações Sociais). O objectivo da investigação era identificar os processos que haviam levado a um estreitamento de relações entre a banca e a grande indústria no quadro da industrialização de Portugal.

Paralelamente, algumas das pessoas envolvidas neste projecto participavam, no GEBEI, num conjunto de trabalhos sobre os instrumentos da política industrial portuguesa no pós-guerra, caracterizando-os e procurando definir o seu impacto. A área que, de forma especial, lhes coube incluía a avaliação do impacto do protecçãoismo aduaneiro e da aplicação do condicionamento industrial e das concessões do regime de exclusivo de fabrico.

Por razões da vida pessoal dalguns dos técnicos envolvidos no projecto, foi impossível prosseguir-lo a partir de 1973. Além duma vasta documentação que foi coligida, ficara concluído um primeiro texto, em que se apontavam as principais fases do processo de aprofundamento das relações entre banca e grande indústria e se avançavam algumas hipóteses explicativas.

Em 1977 procedeu-se, já fora de qualquer quadro institucional, a uma reordenação dos documentos existentes e a um desenvolvimento do texto original. Tornava-se claro, na altura, que a finalização do trabalho na versão mais ambiciosa, definida em 1971, exigia vários esforços adicionais, nomeadamente:

Uma mais detalhada análise do contexto macroeconómico em que haviam ocorrido os principais momentos daquele relacionamento entre banca e grande indústria;

Uma maior ênfase no conhecimento da evolução da agricultura, nomeadamente do Sul do País, na sua relação com a banca e a indústria.

Com bastante mágoa, tornou-se óbvio, com o passar dos anos, que não seria possível realizar estes esforços à margem das ocupações profissionais que entretanto haviam separado os autores. Assim, decidiu-se apresentar em 1984, ao Instituto de Ciências Sociais (que havia sucedido ao GIS), um texto mais descritivo, mas que sintetizasse as principais linhas explicativas que haviam resultado do trabalho inicial.

É uma versão melhorada desse texto a que agora se apresenta, conscientes de que, mesmo como texto descritivo, tem imprecisões e lacunas, que nos actuais condicionalismos foram impossíveis de ultrapassar.

É para nós ocasião de exprimir o nosso profundo agradecimento a Adérito Sedas Nunes e a João Cravinho pela confiança que depositaram nos autores naqueles anos do início da década de 70, bem como pela grande oportunidade que nos facultaram de conhecimento da economia portuguesa.

Para o arranque deste projecto muito contribuiu Joaquim Aguiar, pelo valor dos seus trabalhos de investigação sobre grupos económicos, então em curso no GIS, e pelas longas e frutuosas discussões com os autores.

Agradecemos também às várias pessoas dos meios industrial e bancário que gentilmente aceitaram discutir connosco, em 1971 e 1972, aspectos dos processos referenciados no texto. Um agradecimento especial ao Eng.º Ferreira do Amaral por duas entrevistas separadas por 14 anos e que foram muito importantes para a compreensão de alguns processos-chave da industrialização portuguesa. Também muito se ficou a dever, na análise do processo de electrificação, à disponibilidade do Eng.º Pedro Arsénio Nunes.

Salientamos a colaboração dada por Filomena Mónica, José Manuel Rolo e Edgar Rocha, do Instituto de Ciências Sociais, e por João Martins Pereira, pela análise e sugestões feitas à versão entregue em 1984. A disponibilidade que manifestaram não implica naturalmente qualquer concórdância com as opiniões dos autores.

A execução final deste trabalho ficou a dever-se à competência e extraordinário espírito de cooperação de Maria José Camecelha de Abreu, para quem vai a nossa maior gratidão.

INTRODUÇÃO GERAL

Uma observação cuidada da estrutura empresarial portuguesa no final de 1973 revelaria a existência de quatro grandes estruturas que, simultaneamente, ocupavam as posições cimeiras na *banca comercial* e detinham o controlo accionista da *grande indústria*, entendida neste texto como o conjunto dos sectores mais capital-intensivos e/ou concentrados da indústria portuguesa da altura, com especial destaque para os sectores produtores de bens intermédios. Refinação de petróleo, petroquímica, química adubeira, siderurgia, indústria da celulose, construção e reparação naval, indústria cervejeira, oleaginosas e tabaco incluíam-se entre as actividades industriais em que essas quatro estruturas empresariais detinham uma posição predominante, quer directamente, quer pelas participações cruzadas com os seus principais accionistas.

Essa convergência da banca com a grande indústria, que designaremos daqui em diante como *grupos financeiros*, distinguia-se claramente do resto da estrutura empresarial do País:

Pela capacidade única de lançar novos empreendimentos, quer em sectores tradicionais, quer em actividades novas no País, reunindo em seu redor um conjunto de recursos humanos com qualificação técnica e experiência empresarial, para dar corpo a essas iniciativas;

Pela capacidade de centralizar poupanças e capitais alheios, diferenciando-os de acordo com a sua natureza distinta e consequente remuneração diferente, combinando-os com os fundos gerados nas suas próprias actividades industriais e diluindo o risco inerente a novos empreendimentos;

Por uma dimensão e diversificação sectorial que lhes davam uma maior capacidade de negociação com as grandes unidades empresariais estrangeiras, com as quais, cada vez mais, os novos empreendimentos supunham a colaboração.

A formação destes quatro grupos financeiros, como estruturas-chave do tecido empresarial, foi um processo lento, acelerado a partir de 1969-70 e com pontos de partida bem distintos. Dois desses grupos tinham a sua origem na grande indústria — o grupo Mello (ou CUF, como também o designaremos neste texto) e o grupo Champalimaud. Dois outros, de formação mais recente como grupos financeiros, tinham a sua origem em dois dos principais bancos do País — o Banco Português do Atlântico e o Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa.

Se recuássemos até 1953, data escolhida para coincidir com o arranque do I Plano de Fomento, encontraríamos, no espaço ocupado em 1973 por aqueles quatro grupos financeiros, quatro tipos de entidades claramente diferenciadas, que designamos e sucintamente descrevemos da forma seguinte:

a) A GRANDE BANCA LISBOETA

Era constituída por um conjunto de bancos comerciais com sede em Lisboa, ligados, pelos seus accionistas e pelos seus negócios, à capitalização da renda fundiária do Sul e às principais companhias agrícolas e comerciais que operavam em África.

Estava associada, de forma estreita, à Dívida Pública, ao financiamento das operações da organização corporativa (nomeadamente da lavoura e do sector moageiro) e das grandes empresas de capital misto, que o Estado havia lançado em vários sectores.

Alguns desses bancos tinham uma relação muito estreita com os concessionários de serviços públicos. O Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, o Banco Fonsecas, Santos e Viana, o Banco Lisboa e Açores e o Banco Burnay eram os principais expoentes da grande banca lisboeta.

A seu lado, com vários negócios bancários em comum, existiam as figuras híbridas do Banco Nacional Ultramarino e do Banco de Angola (este numa dimensão muito mais reduzida), simultaneamente bancos emissores do Império e bancos comerciais em Portugal e, respectivamente, nos dois grandes territórios ultramarinos — Moçambique e Angola. Sob controlo de capitais públicos, estes Bancos reuniam vários accionistas privados e (sobretudo no caso do BNU) dispunham duma impressionante rede de agências e duma carteira de participações em empresas de África e em companhias de transporte.

b) A BANCA DO NORTE

Estava estreitamente associada a sectores exportadores tradicionais, como o têxtil ou os vinhos, envolvida desde cedo na captação de remessas e negócios de emigrantes (de que novas correntes iam sendo alimentadas

pelo tecido social do minifúndio nortenho). Tinha ligações com algumas das companhias de algodão de África e com outros sectores agro-industriais das ex-colónias e seguiu os industriais têxteis na sua diversificação no imediato pós-guerra.

Os bancos mais importantes eram o Banco Português do Atlântico e o Banco Borges e Irmão. Com a absorção, no início da década de 50, do Banco Português do Continente e Ilhas, com sede em Lisboa, o Banco Português do Atlântico ganhou uma projecção nacional e, com a fundação, poucos anos depois, do Banco Comercial de Angola, projectou-se no espaço do Império. Não perdendo as suas raízes nortenhas, o BPA passou a contar entre as suas bases de negócios com o vinho do Sul, a cortiça e o café.

Prosperando na sua relação com a importação e a exportação de Portugal e dos territórios africanos, a banca do Norte tinha laços muito menos fortes quer com as iniciativas empresariais patrocinadas pelo Estado, quer com o financiamento da organização corporativa.

c) O SECTOR INDUSTRIAL PARTICIPADO PELO ESTADO E PELA ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA

O Estado, desde finais dos anos 30, tinha vindo a envolver-se no capital de empresas na área da indústria e energia por razões várias, entre as quais se destacam:

O apoio ao lançamento de iniciativas consideradas de importância crucial para reduzir a dependência externa do País e nas quais o Estado se associava a interesses privados estrangeiros (caso da refinação de petróleo, com a Sacor) e nacionais (caso da indústria da celulose, com a Companhia Portuguesa de Celulose);

A presença em sectores que se encontravam na intersecção de interesses contraditórios e poderosos, de que o caso da indústria de adubos é exemplar. Assim, foi criada *ao lado* dum grupo privado uma empresa como o Amoníaco Português, participada pelas organizações corporativas da lavoura, nomeadamente pela Federação Nacional dos Produtos de Trigo e pela Junta Nacional do Vinho.

d) OS GRUPOS INDUSTRIAIS PRIVADOS

Iremos concentrar a atenção em duas estruturas empresariais que na década de 50 apresentavam já uma dimensão e um dinamismo notórios — o grupo Mello e o grupo Champalimaud¹.

A base industrial do primeiro distribuía-se por três núcleos principais:

O processamento das pirites do Alentejo para a produção de ácido sulfúrico, base da indústria dos adubos e dos sulfatos, completada pela metalurgia dos não ferrosos e pela participação no capital da Companhia Portuguesa de Cobre;

O processamento de matérias-primas oriundas de África, nomeadamente das oleaginosas e das fibras duras, a partir das quais o grupo

¹ Embora se pudessem referir, para esta altura, outros grupos industriais, bastando recordar os casos da indústria vidreira, em torno de Lúcio Feteira, e da indústria dos produtos de arame, em torno das Indústrias Metálicas Previdente ou da indústria cervejeira.

obtinha óleos alimentares, produtos de saboaria, sacaria, cordoaria e tapeçaria;
O fabrico do tabaco.

A estes núcleos vinham acrescentar-se companhias de navegação, um estaleiro naval em Lisboa, uma casa bancária e uma seguradora, entre outras actividades.

O grupo Champalimaud apresentava, no início da década de 50, um perfil menos diversificado — detinha o mais importante complexo industrial do sector cimenteiro e prolongava em Angola e Moçambique essa actividade, interessando-se, desde a segunda guerra mundial, pela indústria siderúrgica.

O que especificava e aproximava estes dois grupos era o facto de grande parte das suas vendas (*inputs* para a agricultura, num caso, e para a construção civil, noutro) se dirigirem a actividades fortemente protegidas da concorrência externa pela sua própria natureza ou pela acção do Estado.

Agricultura e imobiliário eram sectores em que se formava a renda fundiária, cuja partilha, pelo mecanismo de preços relativos, constituiu um apoio importante para o crescimento daqueles grupos industriais.

À medida que a década de 60 foi avançando, mais se cristalizou a diferença profunda entre, por um lado, estes grupos, tendo a sua base produtiva em sectores capital-intensivos virados para o mercado interno e localizado sobretudo no Sul, e, por outro, os sectores exportadores de médias e grandes empresas trabalho-intensivas e localizadas sobretudo no Norte e no Centro.

Identificadas desta forma as entidades que, no início da década de 50, ocupavam o espaço que em 1973 era polarizado pelos grupos financeiros, procurar-se-á no texto que se segue balizar os processos que materializaram essa evolução.

Pela própria natureza da principal documentação reunida em 1971-72, a exposição irá dar maior ênfase à evolução da grande indústria, com destaque especial para a refinação de petróleos, a indústria adubeira, a siderurgia e a produção de equipamentos — tendo sempre a preocupação de traçar a evolução paralela do sector produtor de electricidade.

No texto de 1984, outro vector era mencionado ao longo de vários períodos — a indústria têxtil, a mais representativa das indústrias exportadoras. Analisavam-se a sua modernização, as suas relações com o algodão ultramarino, as suas tensões com a banca, as suas tentativas de expansão para montante (em direcção à química orgânica). Para concentrar o presente artigo num âmbito mais restrito, decidiu-se não integrar esse vector.

O texto organiza-se em três partes, de acordo com o corte temporal que pareceu mais adaptado à análise dos processos em causa: 1953-61, 1961-69, 1969-73.

PARTE I — 1953-61

INTRODUÇÃO

No imediato pós-guerra, a atenção do Estado vai ser dirigida para o fortalecimento das infra-estruturas de circulação no espaço do Império.

A renovação da marinha mercante, a constituição duma frota aérea e, posteriormente, a criação da TAP e o reforço das infra-estruturas de apoio portuário e aeroportuário constituíram aspectos-chave dessa época, para os quais se orientou parte importante dos financiamentos do Fundo de Fomento Nacional.

A partir do início dos anos 50 vão surgir três grandes objectivos de fomento industrial, que se prolongarão durante o I e o II Plano de Fomento:

- A electrificação nacional baseada nos recursos da hidroelectricidade e destinada a reduzir substancialmente as necessidades de combustíveis importados;
- O alargamento da capacidade nacional de fabrico de adubos, com o lançamento dos projectos na área dos adubos azotados;
- O lançamento, várias vezes adiado, da indústria siderúrgica.

No que respeita à refinação de petróleo, este período vai ser o do crescimento da Sacor no quadro dos acordos de partilha do mercado interno com as distribuidoras estrangeiras, que haviam sido consagrados aquando da obtenção do exclusivo de fabrico.

A concepção geral daqueles três projectos está marcada pela *perspectiva autárquica* — substituir importações de produtos intermédios mediante utilização de recursos naturais nacionais. O último aspecto será, no entanto, progressivamente abandonado sob pressão dos próprios grupos industriais.

O quadro de financiamento supôs uma forte intervenção do Estado, directamente ou pela orientação que imprimiu às instituições de previdência. A grande banca lisboeta foi chamada a participar lateralmente neste esforço, em que as empresas com capitais públicos e semipúblicos iriam ter um importante papel.

Os grupos privados vão estar presentes como protagonistas-chave na instalação das indústrias de adubos azotados e na siderurgia e terminarão o período procurando uma base financeira própria mais alargada pelo reforço ou aquisição de posições accionistas em bancos comerciais.

Enquanto, após 1961, um período de rápidas mudanças atinge o sector bancário no seu conjunto.

1. A ELECTRIFICAÇÃO NACIONAL E A MENOR DEPENDÊNCIA ENERGÉTICA²

1.1 A APOSTA NA HIDROELECTRICIDADE

A electrificação, enquanto plano integrado ao nível nacional, foi realizada durante a vigência dos I e II Planos de Fomento, obedecendo à directiva estabelecida na Lei n.º 2002, de 1944, e nomeadamente à sua base II:

«A produção de energia eléctrica será principalmente de origem hidráulica. As centrais térmicas desempenharão o papel de reserva e apoio, con-

² Para a elaboração deste texto foram preciosas as discussões tidas com o Eng.º Pedro Arsénio Nunes, a quem muito agradecemos, antecipadamente pedindo desculpa por eventuais imprecisões ou erros.

sumindo combustíveis nacionais de baixo preço na proporção mais económica e conveniente.»

A preponderância da energia hidráulica encontrou desde o início as dificuldades inerentes à grande irregularidade do regime hidrológico dos rios portugueses e foi concretizada, até 1957-58, de acordo com as seguintes direcções:

- Reduzir a dependência dos consumos de electricidade dos centros urbanos de Lisboa e do Porto para com a termoelectricidade, a partir da exploração de dois sistemas hídricos — o do Zêzere e o do Cávado/Rabagão, interligados por uma rede de transporte³;
- Desenvolver estes dois sistemas a partir de grandes albufeiras de regularização anual, situadas a jusante, não passando à exploração de novos sistemas sem completar os dois primeiros com barragens situadas mais a montante, que desempenhassem também uma função de maior regularização em cada um dos sistemas⁴;
- Usar as indústrias electroquímicas e a electrometalurgia — nomeadamente com a instalação da indústria de adubos azotados com base no amoníaco obtido a partir do hidrogénio electrolítico — como regulador do sistema⁵;
- Manter em funcionamento, com funções de reserva e de apoio, as centrais térmicas laborando com carvão importado, que eram propriedade dos concessionários da grande distribuição (para funcionar durante as estiagens mais prolongadas e rigorosas);
- Só iniciar a exploração da principal reserva hidroeléctrica nacional — o Douro internacional (envolvendo custos muito maiores de transporte, pela sua distância em relação aos centros consumidores) — depois de explorar os sistemas do Zêzere e do Cávado, entregues, cada um deles, a uma empresa de economia mista, envolvendo capitais públicos e parapúblicos, as grandes distribuidoras e particulares. Uma terceira empresa — a Companhia Nacional de Electricidade —, que assegurava o transporte, era, por sua vez, participada pelas hidroeléctricas e pelas distribuidoras.

³O desenvolvimento de dois sistemas, um dos quais situado numa região de grande pluviosidade, destinou-se a assegurar uma maior segurança no fornecimento de electricidade e uma certa compensação entre duas bacias com características diferenciadas do ponto de vista das afluências.

⁴Barragens de Castelo de Bode, Cabril e Bouçã, no Zêzere; de Salomonde, Caniçada, Vila Nova e Paradela, no Cávado/Rabagão. As centrais das grandes albufeiras eram, por sua vez, sobreequipadas por exigência da rede geral, com o objectivo de tornar possível a produção concentrada nos períodos secos e de obter a melhor utilização das afluências irregulares na época de chuvas.

⁵Com efeito, estas indústrias destinavam-se a consumir a energia temporária, ou seja, a que na época das chuvas ultrapassava as necessidades e que, sem esta utilização, seria perdida (com o simples descarregamento das albufeiras), e a energia sobranter, ou seja, aquela que trazia o desfasamento entre a energia permanente e o consumo.

As energias temporária e sobranter eram obviamente vendidas a preços muito inferiores ao da energia permanente e o seu fornecimento era interrompido durante a estiagem. O preço e o tempo de fornecimento daquelas energias eram naturalmente elementos-chave da rentabilidade das indústrias utilizadoras, nomeadamente da indústria de amoníaco electrolítico. Nesta primeira fase, esta indústria vai procurar torneir o problema do número de horas de fornecimento, sobreequipando-se, também ela, para aumentar o aproveitamento energético.

Sendo assim, as três grandes distribuidoras — CRGE (Companhias Reunidas de Gás e Electricidade), UEP (União Eléctrica Portuguesa) e CHENOP (Companhia Hidroeléctrica do Norte de Portugal) — tinham um papel central na estrutura de capital accionista do sistema eléctrico, ao lado do Estado, dos investimentos da Previdência e dos bancos. O início da exploração do Douro seria acompanhado da activação duma quarta empresa — a Hidroeléctrica do Douro.

No período do II Plano de Fomento (1959-64), o mesmo objectivo vai levar a algumas inovações na concepção do sistema eléctrico nacional:

Uma primeira grande inovação introduzida foi a instalação dum novo sistema — o Douro internacional —, constituído por três centrais de grande potência — Picote, Miranda e Bemposta —, instaladas em aproveitamentos a fio de água, com fraquíssima capacidade de armazenamento, num rio com grandes variações de caudal entre o Verão e a época das chuvas⁶. Este novo sistema, produzindo uma energia muito barata (se bem que «encarecida» pelas necessidades de transporte), estava vocacionado para ocupar os fornecimentos correspondentes à base do diagrama de cargas;

Uma segunda grande inovação consistiu na introdução mais a montante do sistema situado na zona de maior pluviosidade — o Cávado — duma grande albufeira de regularização interanual (utilizando parte da energia temporária oriunda do fio de água para bombagem de água das albufeiras a jusante do sistema para essa grande albufeira do Alto Rabagão). Ou seja, a electroquímica, cuja capacidade fora aumentada de 1955 a 1958, deixou de ser a única regularizadora do sistema no que respeita ao aproveitamento da energia temporária;

Uma terceira inovação consistiu na criação duma nova central térmica queimando os carvões nacionais da bacia do Douro — a central da Tapada do Outeiro —, que ficou sob a direcção duma nova empresa — a Termel — Empresa Termoeléctrica Portuguesa;

Assinale-se, por fim, a preparação duma interconexão com a rede espanhola.

No período do II Plano de Fomento vai assistir-se também a um interesse reforçado pela energia nuclear como futura solução para as centrais térmicas e forma indirecta de valorizar os recursos nacionais de urânio. Constitui-se a CPIN — Companhia Portuguesa das Indústrias Nucleares, com o Estado, algumas hidroeléctricas e o grupo CUF.

1.2 ELECTRIFICAÇÃO NACIONAL E ELECTRIFICAÇÃO DOS TRANSPORTES TERRESTRES

O esforço realizado na electrificação nacional foi acompanhado dum outro ao nível dos transportes terrestres com o mesmo objectivo — reduzir as necessidades de combustíveis importados. Para tal foi decidido proceder

⁶A urgência da entrada em exploração da parte portuguesa do Douro internacional — uma vez que a Espanha estava já a terminar os aproveitamentos da sua parte — resultava também dum certo receio de que, se se prolongasse o não aproveitamento por parte de Portugal, se pudesse dar um pretexto para a denúncia da convenção sobre o Douro.

à substituição total da tracção a vapor, apostando na electrificação da rede ferroviária como eixo director e na «dieselização» como apoio. Tal política desdobrou-se inicialmente em três vectores:

Completar a electrificação do eixo Lisboa/Porto, que, pela densidade e regularidade de tráfego, constituía a coluna vertebral da rede ferroviária;

Electrificar as linhas de acesso das periferias às duas maiores cidades: Lisboa e Porto;

Utilizar o material *diesel* libertado no eixo principal, para ir suprimindo gradualmente a tracção a vapor no resto da rede.

No período do II Plano de Fomento foi também decidido privilegiar o transporte eléctrico urbano na área de Lisboa, pela construção das vias subterrâneas do Metropolitano. Esta aposta integrava-se numa visão de desenvolvimento urbano da área de Lisboa e arredores e na clarificação da relação entre Lisboa e a margem sul, que a ponte sobre o Tejo iria ligar no período do II Plano.

Tal concepção está clara no parecer da Câmara Corporativa sobre o II Plano:

«É de assinalar ainda a ideia-directriz sobre a amplitude da rede do Metropolitano, sequela lógica da concepção superior da evolução urbanística da capital e da resolução dos seus problemas de trânsito.

Uma das linhas fundamentais dessa concepção orienta-se no sentido de promover a fixação na urbe da população a ela adstrita, a ela ligada pelo vínculo do trabalho; complementarmente, evitar o afluxo e refluxo quotidianos entre a cidade e zonas extramuros de consideráveis massas populacionais com residência nessas zonas e exercendo a actividade na capital, isto é, evitar a existência de verdadeiras e monstruosas zonas-dormitórios arrabaldinas. Um dos meios susceptíveis de permitir o prosseguimento desta orientação estará no estabelecimento, nessas zonas, de actividades económicas, que irão proporcionar trabalho às populações residentes e promover a satisfação das suas necessidades, criando-se-lhes assim condições de fixação.

Nesta mesma orientação, e porque ela de forma alguma pressupõe a inexistência de relações recíprocas entre a capital e essas zonas, tal como entre a capital e o resto do País, requer-se um ordenamento nas relações de trânsito, no domínio da sua interferência com os arruamentos da capital. E, assim, como regra, aos veículos rodoviários serão destinados, na zona periférica da cidade, parques de detenção e de estacionamento, proporcionando-se aos seus passageiros o acesso ao interior pela utilização dos serviços públicos de transporte urbano, entre os quais, naturalmente, o Metropolitano. E esta é também a razão por que não se justificaria a expansão das redes dos serviços urbanos de transporte, e portanto do próprio Metropolitano, para fora dos limites da cidade.

Estas considerações, se têm aqui cabimento, também deverão estar presentes quando, adiante, se abordar o problema da ponte sobre o Tejo, tanto mais que, com ponte ou sem ponte, se considera a margem sul do Tejo como zona não integrável na cidade.»⁷

⁷ *Pareceres da Câmara Corporativa — II Plano de Fomento (1959-64)*, vol. II, anexo IV «Parecer subsidiário das secções de transportes e turismo (subsecção de transportes terrestres e aéreos e de transportes marítimos e ferroviários) e de interesses de ordem administrativa», Imprensa Nacional, 1959.

Reconhecia-se já na altura que os transportes subterrâneos ou sobreelevados exigiam, no entanto, mais vultosos investimentos do que os transportes urbanos de superfície.

1.3 ELECTRIFICAÇÃO, FORMAS DE FINANCIAMENTO E EFEITOS MULTIPLICADORES

Até 1961, o mecanismo de financiamento da electrificação levada a cabo da forma anteriormente descrita baseava-se nos seguintes aspectos:

- As concessionárias de produção de hidroelectricidade praticavam níveis muito reduzidos de autofinanciamento, distribuíam regularmente dividendos (com taxas claramente superiores às do juro sobre empréstimos de longo prazo) e não exigiam aos principais accionistas entradas vultosas de capital, aquando das novas emissões de acções;
- Os novos investimentos eram financiados em mais de 60 % por investidores institucionais dependentes do sector público: as instituições de previdência, que tomavam acções e obrigações; o Fundo de Fomento Nacional e, mais tarde, o Banco de Fomento Nacional, através sobretudo de financiamentos a longo prazo; a Caixa Geral de Depósitos.
- O público (entre o qual alguns grandes industriais têxteis) e os principais bancos comerciais tomavam a parte restante;
- O crédito externo era mantido em proporções muito reduzidas.

O financiamento quase exclusivamente nacional nesta fase da electrificação foi acompanhado da criação e desenvolvimento de uma indústria de caldeiraria pesada e electromecânica, fornecendo partes do equipamento de produção, transporte e distribuição.

Essa aposta no efeito multiplicador do investimento nas grandes redes energética e de transportes é bem expressa pela citação que iremos fazer numa conferência realizada em 1961 por Ferreira Dias, principal arquitecto da electrificação nacional e na altura ministro da Economia:

«Enquanto a produção de energia aumentava lentamente, não havia condições para criar em Portugal a indústria das grandes máquinas e outros equipamentos para centrais eléctricas; mas, nascida a procura, a oferta não deixou de revelar-se, permitindo à indústria nacional (embora apoiada em técnica estrangeira) tomar em valor no fabrico deste equipamento electromecânico as participações seguintes [ver quadro adiante].

Não se incluem neste cômputo os equipamentos hidráulicos (condutas, comportas, etc.), pois que esses são, desde o início do programa de electrificação, quase inteiramente nacionais.

O número a que se chegou em Bemposta poderia ter excedido 80 % se tivesse sido possível incluir na produção nacional o equipamento de corte; por motivos diversos, houve que desistir, por agora, dessa colaboração. Mas é quase total a participação portuguesa nas turbinas, nos alternadores, nos transformadores, nos cabos e nos quadros.

A observação dos números do quadro a seguir revela nos últimos anos uma progressão notável; o número relativo à central do Távora faz dolorosa excepção à regra geral, *porque o equipamento foi comprado através de financiamento externo*, em condições que desejarei não se repitam.

Central	Participação nacional nos equipamentos
Castelo do Bode	2 %
Vila Nova (Venda Nova)	0 %
Salamonde	4 %
Cabril	7 %
Caniçada	3 %
Bouçã	9 %
Vila Nova (Paradela)	7 %
Picote	28 %
Tapada do Outeiro (1.º grupo)	30 %
Miranda	37 %
Tapada do Outeiro (2.º grupo)	50 % (em construção)
Pisões	58 % (em construção)
Távora	0 % (em construção)
Bemposta	76 % (em construção)

A quota de 80 % a que pode chegar-se em condições normais é um nível de participação que nos deve satisfazer inteiramente. Do que precisamos agora é de ter suficiente firmeza para manter a posição alcançada, resistindo às pressões do interesse, aos argumentos de falsa evidência, às tentações de aliciente convite — a todo o maquiavelismo que é de estilo a nos induzir a andar para trás.»

E adiante, referindo-se ao mercado de África:

«Sou forçado a rematar o quadro animador que é a participação nacional do equipamento de centrais eléctricas, revelando que o maquiavelismo a que me referi algumas linhas acima começa a fazer das suas. Para a central de Cambambe, em construção em Angola, ofereceu-se uma solução em que a indústria nacional entrava com cerca de 35 % num fornecimento total da ordem de 90 000 contos — participação que já não era famosa, vistas as percentagens que se indicam acima; na solução escolhida, apesar das boas intenções iniciais, caiu-se em 17 %. Por outro lado, na central do Alto Catumbela, de que não tenho notícias definitivas, receio que a regressão seja igual ou maior.

Não é seguramente culpa de ninguém este retrocesso, as manhas do Demo é que são fortes.»

O desenvolvimento do sector de equipamento pesado, arrastado pela electrificação, revelava, no entanto, algumas vulnerabilidades, além da incerteza sobre a manutenção dum esforço dirigido a uma maior incorporação nacional. No discurso que temos vindo a citar, o ministro Ferreira Dias enunciava algumas delas:

«A tomada de posição da indústria metalomecânica portuguesa na fabricação de equipamentos não é isenta de algumas dificuldades; estas começam a manifestar-se com certa generalidade, mas são mais características nos fornecimentos para as centrais eléctricas.

Não me refiro a dificuldades técnicas, porque a indústria tem-se equipado bem, os seus preços são geralmente competitivos e os artigos que produz quase só têm merecido elogio; os pontos difíceis são de outra ordem e vamos passar a analisá-los.

Entrou já nos hábitos das empresas eléctricas do continente — e bom seria que todas as outras o fizessem com perfeita noção do que isso

significa — incluírem nas suas consultas para compra de material a cláusula de que será condição de preferência a maior participação da indústria nacional. Em face desta imposição, as empresas estrangeiras interessadas procuram obter que algumas oficinas portuguesas lhes façam certo número de peças, segundo desenhos que lhes entregam; e estas oficinas orçam-tam as peças e fabricam-nas em caso de encomenda, sem terem sempre plena consciência do que será ou como funciona o conjunto a que elas virão a pertencer: pode ser, indiferentemente, um alternador, uma turbina, um martelo-pilão ou uma prensa hidráulica.

Resulta desta prática que nos aparecem hoje 4 empresas portuguesas como fabricantes de turbinas e 6 como fabricantes de alternadores — nada nos garantindo que estes números não aumentem.

Começa assim a manifestar-se a dispersão, que, é a grande doença da indústria nacional; para dar um ponto de referência, indicarei que, na Suíça e na Bélgica, os mais fortemente industrializados dos pequenos países da Europa, países tradicionalmente produtores e exportadores de máquinas, o número dos fabricantes de turbinas é de 3 empresas em cada um: os fabricantes de alternadores exprimem-se pelo mesmo número. O mau caminho que vamos a seguir aparece claro neste confronto.

O sistema de improvisar construtores, que o método que descrevi está a desenvolver entre nós, não pode continuar; seria, a breve prazo, a falência de uma iniciativa que se mostra prometedora, porque não temos consumo para tão exuberante número de fabricantes das mesmas máquinas.

Por outro lado, parece-me intuitivo que a intervenção do trabalho nacional, feita pela forma que foi descrita, tem de considerar-se ultrapassada. Já não estamos em posição de nos contentarmos com o fabrico de peças avulsas, como as pode fazer um serralheiro de aldeia para acudir a uma avaria na debulhadora do senhor regedor.

Os Portugueses têm de ensaiar nova fase de acção na defesa da indústria nacional, com duas vias em paralelo: por um lado, só aceitar, intransigentemente, percentagens altas de participação nacional; por outro, excluir as participações que não sejam de empresas especializadas e devidamente licenciadas, as quais não devem exceder uma ou duas em cada ramo; a construir turbinas ou alternadores, estamos manifestamente fora dos domínios da indústria caseira, que tem muitas virtudes, mas tem também fortes limitações.

Para além disso, é necessário que as consultas e encomendas passem a ser feitas a estas casas especializadas nacionais, deixando-lhes o encargo de comprarem no estrangeiro o que não possam ou não lhes convenha fazer; é assim que se contribui, sem pegar em armas, para a independência nacional.»

Em face destas deficiências, o caminho que apontava era o de reforço da capacidade tecnológica e empresarial:

«O que devemos procurar, em suma, é concentrar as fabricações para dar utilização, consciência e continuidade de trabalho aos produtores nacionais — factores basilares de progresso; para lhes criar condições de não estagnarem em simples executores de projectos alheios, mas de ganharem fôlego de verdadeiros construtores, desenvolvendo a sua própria técnica, através de gabinetes de estudo progressivamente ampliados; para que adquiram um património de saber e de experiência que é, em todas as

emergências, a grande força das nações. É mais útil, como alicerce de uma estrutura económica, pôr um engenheiro em condições de projectar uma coisa nova do que pôr umas dezenas de trabalhadores manuais a fazer obra de rotina.»⁸

2. ADUBOS AZOTADOS: DA ELECTRICIDADE AO PETRÓLEO

2.1 A EXPANSÃO DO GRUPO SACOR

A Sacor apresentava, ao longo deste primeiro período, três características de relevo:

Era um refinador independente, no sentido de não controlar jazigos de petróleo bruto que assegurassem a regularidade do seu fornecimento, sendo pois obrigada a transferir para a negociação de contratos de fornecimento de ramos com os grandes operadores internacionais a obtenção dessa regularidade⁹;

Actuava num mercado em que estavam presentes, enquanto distribuidores, alguns desses operadores internacionais. No alvará que lhe concedeu o exclusivo da actividade de refinação fixava-se um limite máximo para a sua quota de mercado — 50 % dos abastecimentos do País em produtos derivados do petróleo;

Tinha como accionistas operadores internacionais, nomeadamente a Compagnie Française des Pétroles (além da família Sain, que havia estado ligada à sua fundação e de outro grupo francês).

Durante este período, a Sacor vai ampliar e remodelar as suas instalações por duas vezes¹⁰.

Ampliações essas que se inseriam numa política de expansão da empresa, assente nos seguintes eixos directores:

Reforçar a sua capacidade produtiva e a sua rede de comercialização e armazenagem, de forma a atingir a quota de mercado que lhe era facultada;

Abastecer, a partir da sua refinaria, as outras distribuidoras, reduzindo as importações nacionais de produtos refinados, e negociar, mesmo com as companhias presentes em Portugal, contratos de *processing* pelos quais, e em contrapartida da entrega do petróleo bruto, recebiam da Sacor determinadas percentagens de refinados, pagando o

⁸ José Ferreira Dias, *A Posição Actual da Indústria Metalomecânica*, Associação Industrial Portuguesa, 1961.

⁹ A Sacor não pôde, no entanto, alargar a Angola e a Moçambique a posição de controlo das actividades de refinação. A criação da refinaria de Luanda pela Petrangol, associada ao grupo petrolífero belga Petrofina, e a instalação da refinaria de Lourenço Marques pela Sonarep, na qual participavam a Sonap e a Compagnie Française des Pétroles, marcam pois um primeiro limite à expansão horizontal do grupo Sacor.

¹⁰ Na vigência do I Plano passa do nível das 480 000 t/ano de produtos refinados (1949-50) para 1 200 000 t e, através da sua unidade de *cracking* catalítico, obtém uma percentagem maior da produção sob a forma de gasolina com elevado índice de octana e passa a dispor de uma produção regular de gases liquefeitos: butano e propano. A sua nova capacidade excederá a sua quota no mercado, levando-a a trabalhar a feitiço para as outras distribuidoras. Na vigência do II Plano procede a novo aumento de capacidade de cerca de 300 000 t, à ampliação do *cracking* catalítico, à instalação de uma unidade de dessulfurização que lhe permitirá obter enxofre, etc.

serviço de refinação a uma taxa acordada e criando assim um fluxo de reexportação;

Deslocar gradualmente a sua capacidade de produção para os produtos de maior valor e procura (p. ex.: gasolinas *super*) e, apoiada pela alteração do próprio processo de destilação, diversificar os fabricos para outras áreas, como os gases liquefeitos para uso doméstico e industrial (criação da Cidla), em que só anos mais tarde entrarão as outras distribuidoras de refinados;

Participar no esforço realizado neste período para assegurar a autonomia nacional no transporte de petróleo, pelo aumento e renovação da frota da Soponata, na qual detinha um quarto do capital;

Procurar estar presente nos mercados de produtos refinados de Angola e de Moçambique, não obstante a existência de refinarias locais¹¹.

A disponibilidade de subprodutos da refinação, como a gasolina pesada e o enxofre, levam o grupo Sacor a decidir entrar na área da produção de amoníaco — por via química —, de adubos azotados e de pesticidas.

As soluções tecnológicas e empresariais avançadas pelo grupo Sacor para entrar nesses sectores traduziram uma cuidada escolha de alianças para aumentar o seu poder contratual naquilo que era naturalmente visto como um desafio ao grupo CUF. Assim, em 1957 cria a Sociedade Portuguesa de Petroquímica — que irá optar por uma solução tecnológica que lhe permitia simultaneamente produzir amoníaco e fornecer gás de cidade. Associar-se-á basicamente às Companhias Reunidas de Gás e Electricidade, de capitais belgas¹². E funda, no mesmo ano, os Nitratos de Portugal, visando a produção de novo tipo de adubos azotados — nitratoamoniais —, em que participarão minoritariamente outros produtores, a Sapec (também participada por capitais belgas) e o Amoníaco Português.

2.2 A INDÚSTRIA DE ADUBOS AZOTADOS

O lançamento da indústria de adubos azotados no pós-guerra foi feito a partir de duas empresas — o Amoníaco Português e a União Fabril do Azoto, pertencente ao grupo CUF. A primeira fase desta indústria assentaria no fabrico de sulfato de amónio a partir do amoníaco obtido por via electrolítica.

Como vimos atrás, as electroquímicas desempenharam até à construção dos empreendimentos hidroeléctricos previstos no II Plano de Fomento (Douro internacional e Alto Rabagão) um regularizador importante do sistema eléctrico, ao absorverem parte das energias temporária e sobran-te.

De 1952 a 1957 vamos assistir a um conflito quase permanente entre, por um lado, os dois produtores de amoníaco e sulfato de amónio e, por outro, as hidroeléctricas. Tal conflito centrava-se em duas queixas dos industriais químicos: a de os fornecimentos de energia eléctrica serem feitos num número muito limitado de dias do ano e a de os preços do

¹¹ As tentativas realizadas ficaram bastante aquém dos objectivos iniciais. A Angol, sua associada em Angola, vê-se impossibilitada de distribuir refinados originários da refinaria de Lisboa e apenas poderá recorrer à produção da Petrangol. Em Moçambique, a Moçacor ficará ainda mais limitada, pois apenas poderá comercializar gases liquefeitos.

¹² Veremos adiante que o grupo CUF acabará por participar minoritariamente neste empreendimento.

kilowatt-hora serem considerados excessivamente elevados para a rentabilidade da produção de amoníaco.

Em 1953, o Governo intervém para tentar chegar a um compromisso entre as partes e, por sugestão do Prof. Ferreira Dias, o Amoníaco Português e a UFA aumentam a capacidade dos grupos de electrólise para consumir o máximo de energia temporária e sobrança. O Governo, por sua vez, completará a sua acção moderadora pela manutenção dos subsídios aos adubos azotados por parte do Fundo de Abastecimento.

No entanto, e praticamente desde os primeiros anos de funcionamento das electrólises, as duas empresas vão manifestar-se claramente a favor de lhes vir a ser facultada a possibilidade de produzirem hidrogénio por via química. Nestes anos, o Amoníaco Português defenderá a solução de usar a gaseificação dos carvões nacionais como base para tal fabrico.

A UFA defenderá também a instalação da produção de hidrogénio químico, mas respeitando condições — só serem autorizadas as empresas que exploravam o amoníaco por via electrolítica e haver paridade nas capacidades a instalar por cada uma delas. A partir de 1954, a solução defendida pela UFA rompe com a visão autárquica e propõe como matéria-prima básica para o fabrico do hidrogénio químico a gasolina pesada, e não os carvões nacionais.

Esta diferença tecnológica nas opções futuras do Amoníaco Português e do grupo CUF era acompanhada duma outra bem mais significativa. Enquanto a UFA vai apostar no autofinanciamento a partir do ritmo de amortizações do investimento inicial, numa política de não distribuição de dividendos e no apoio do crédito do grupo CUF, o Amoníaco Português dependerá muito mais da colocação de empréstimos obrigacionistas, seguindo ao longo destes primeiros anos uma política de distribuição de dividendos aos seus accionistas — as principais organizações corporativas da lavoura.

Encontramos assim, e pela primeira vez neste texto, um traço típico do crescimento dos grupos industriais privados presentes nos sectores básicos — a importância do autofinanciamento.

2.3 O PRIMEIRO CONFLITO SACOR/CUF/AMONÍACO PORTUGUÊS

A alteração tecnológica que viabiliza a entrada «natural» do grupo Sacor na produção adubeira vai originar um conflito aberto com o grupo CUF por duas razões principais, que os relatórios da UFA desses anos explicitam:

- Se uma empresa subsidiária da refinaria de petróleo obtivesse o *exclusivo* da produção de amoníaco químico a partir dos subprodutos da refinação, ficaria numa posição privilegiada em relação aos produtores de adubos que lhe tivessem de comprar esse amoníaco;
- Se a empresa produtora de amoníaco químico não suportasse os maiores custos do amoníaco electrolítico, estava a ser colocada numa posição claramente vantajosa em relação aos que inicialmente instalaram o fabrico de adubos azotados no País.

Em 1957, e no âmbito do conflito com o grupo Sacor, o Grupo CUF, ao mesmo tempo que lança a Companhia de Azotados de Angola, apostando na aliança local com a Petrangol, aceita participar em minoria na

Sociedade Portuguesa de Petroquímica (mas não nos Nitratos de Portugal).

O compromisso final neste conflito só é atingido em 1959 e traduziu-se na autorização dada à UFA para fabricar no Lavradio amoníaco por via química, a partir de derivados do petróleo, e na pormenorizada definição de fronteiras entre os fabricos de adubos nitramoníacos de ambos os grupos, de que passaram a ser os únicos produtores.

O Amoníaco Português suportou os custos deste compromisso: ficará acantonado na produção de sulfato de amónio, dispondo duma pequena instalação de fabrico de hidrogénio químico com base em tecnologias que lhe permitiam usar, se necessário, os carvões nacionais como matéria-prima.

3. O LANÇAMENTO DA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

Na proposta do I Plano de Fomento, apresentada em 1953, era feito o seguinte ponto da situação no que respeita à instalação da indústria siderúrgica:

«Há muito que se pensa em instalar a metalurgia do ferro no nosso país.

No relatório da proposta de lei sobre o fomento e reorganização industrial, apresentada pelo Governo à Assembleia Nacional em 1944, figurava essa indústria entre as actividades a instalar durante a 1.^a fase do Plano. Reconheceu-se, porém, depois de promulgada a lei, que o problema não estava ainda suficientemente esclarecido para realizações imediatas; por isso, nomeou-se em 1948 uma comissão a fim de determinar as bases da instalação da indústria e procedeu-se ao exame apurado do problema durante 1949 e 1950. Até que, supondo-se terminada a fase dos estudos, se publicou em Junho deste último ano um despacho orientador, onde se formulavam as directrizes gerais a seguir na criação da siderurgia.»¹³

Nesse tempo, três entidades empresariais reivindicavam a sua participação na futura instalação da indústria siderúrgica:

- A Companhia Portuguesa de Siderurgia, formada durante a segunda guerra mundial, com o apoio dos industriais de conservas de peixe (um dos principais núcleos da indústria exportadora de então), e que pretendia instalar o fabrico de folha-de-flandres. Uma vez ultrapassado o período de grande escassez de matérias-primas, o interesse diminuiu e a concretização do empreendimento foi sendo protelada;
- A Companhia Portuguesa de Laminagem, ligada a um grande comerciante de sucatas, interessada em instalar apenas a fase de fabrico de perfilados correntes. Ou seja, alargando a estes produtos a solução escolhida no caso da Companhia Portuguesa de Trefilaria para a trefilagem (empresa independente, num segmento final do ciclo de fabrico siderúrgico);
- A Companhia de Cimentos Tejo, do Grupo Champalimaud, que em 1952 pede autorização para instalar uma unidade de siderurgia mais integrada com instalações fabris no Norte e em Alhandra.

Além destas três empresas, também a Sociedade das Minas de Vila Cova, que explorava jazigos de ferro, pretendia ver salvaguardadas as suas ambições de instalar o tratamento do minério.

É neste quadro que se deve situar a orientação que o I Plano de Fomento traça para o desenvolvimento futuro do sector siderúrgico e sobretudo as sugestões que a Câmara Corporativa faz e que se concretizam nos seguintes princípios:

- A indústria siderúrgica é encarada como prioritária e considera-se necessário pôr fim aos sucessivos adiamentos que se tinham dado após a sua inclusão entre as indústrias básicas, no quadro da Lei n.º 2005. A experiência da segunda guerra mundial é apontada como uma prova da necessidade de maior independência siderúrgica do País;
- A instalação da indústria deveria começar por uma unidade de dimensão situada entre as 100 000 e as 150 000 toneladas de gusa por ano. A Câmara Corporativa é mais exigente, não concorda com uma fase-piloto e refere a disponibilidade do Grupo Cimenteiro como um argumento para a aceleração e o redimensionamento do projecto;
- A instalação da indústria siderúrgica deveria passar por um processo de concentração de esforços, e não por uma multiplicação de unidades situadas a jusante do ciclo siderúrgico. A Câmara Corporativa defende a existência duma única aciaria e laminagem e distancia-se de projectos de instalação duma unidade para o fabrico de folha-de-flandres desintegrada do conjunto;
- A siderurgia a instalar deveria utilizar privilegiadamente matérias-primas nacionais. E, de acordo com a localização dos minérios de ferro e carvão, as atenções centram-se numa instalação a Norte¹⁴.

No período de execução do I Plano de Fomento (1953-58) vai assistir-se a uma clarificação quer do quadro empresarial que levaria a cabo o programa siderúrgico, quer do tipo de apoios que o Estado estava disposto a prestar-lhe; e verificar-se-á uma substancial alteração daquele programa, nomeadamente no que respeita à dimensão, tecnologia e localização.

No que respeita ao primeiro aspecto, em 1954 é constituída a Siderurgia Nacional, SARL. Envolveva capitais privados, públicos e semipúblicos, sob a direcção do grupo Champalimaud, e nela fora absorvida a Companhia Portuguesa de Siderurgia, com a consequente presença entre os accionistas do Grémio dos Industriais de Conservas de Peixe.

Em 1955 é publicado o Alvará n.º 13¹⁵, pelo qual, e ao abrigo da Lei n.º 2052, é concedida à Siderurgia Nacional a exploração da indústria siderúrgica em exclusivo por dez anos, a partir do início da laboração. O exclusivo abrangia o fabrico de gusa, aço em lingotes e a sua laminagem a partir de minérios, cinzas de pirite e sucatas; a laminagem, compreendendo a fabricação de bandas para tubos, barras e perfis correntes; a produção de

¹⁴ De acordo com esse princípio, são também afastadas do I Plano as soluções de alto-forno, de coque, por exigirem recurso à importação. A Câmara Corporativa chama a atenção para o uso possível das cinzas de pirite disponíveis a partir dos complexos industriais da CUF e da Sapeç e propõe dois núcleos siderúrgicos — um no Norte e outro no Sul.

¹⁵ *Diário do Governo*, 3.ª série, de 9 de Março de 1955.

chapas, nomeadamente para a construção naval e o fabrico de folha-de-flandres.

Por despacho de 29 de Abril de 1957¹⁶, que desencadeará as operações finais de lançamento da Siderurgia, são levantadas as limitações que a Lei n.º 2052 estabelecia quanto à duração do regime de exclusivo, abrindo-se a possibilidade de revisão futura do prazo.

No Alvará n.º 13, o Estado comprometia-se também a tomar as necessárias medidas de defesa da indústria contra *dumpings* e outras formas anómalas de concorrência internacional, a aplicar isenções fiscais e a participar no seu capital até ao limite de 50 %.

O Estado chamava a si direitos de intervenção na concepção geral do programa a realizar.

O financiamento da Siderurgia Nacional, previsto no despacho de 1957, desdobrava-se nas seguintes fontes:

- Um capital social que atingisse 750 000 contos em 1960, dos quais metade seria subscrita pelo grupo Champalimaud e o restante por entidades privadas, corporativas e estatais;

- Um financiamento interno na ordem do milhão de contos, a ser realizado por entidades públicas e parapúblicas, nomeadamente pelas instituições de previdência, pelo Tesouro e pelo Fundo de Fomento Nacional;

- Um financiamento externo correspondente ao diferimento do pagamento dos equipamentos a importar. Num primeiro momento, o Estado não se compromete na avaliação deste empréstimo, mas em Janeiro de 1958¹⁷ dá o aval até ao montante de 800 000 contos e estipula que, em caso de não cumprimento pela empresa, poderá transformar os créditos em acções.

O empreendimento que se vai começar a concretizar em 1958 era, no entanto, bem diferente daquele que as concepções radicais de autarcia haviam considerado. O grupo cimenteiro defendera com êxito três diferenças relativamente a essas concepções:

- O complexo siderúrgico deveria situar-se no Sul e no estuário do Tejo, próximo do mar e dum grande centro consumidor;

- A solução tecnológica para o complexo integrado basear-se-ia no alto-forno de coque, matéria-prima que seria importada até ao momento em que a empresa decidisse instalar uma coqueria;

- As soluções destinadas ao processamento de minérios nacionais que até então haviam sido propostas (Krupp Renn, electrometalurgia, etc.) são abandonadas ou substancialmente reduzidas na sua eventual concretização.

No entanto, a gama de fabrico inicial vai ser limitada aos laminados longos, nomeadamente para o fornecimento da construção civil, da serralharia, da metalomecânica ligeira e da trefilaria.

¹⁶ Resolução do Conselho Económico, transcrita no despacho do ministro da Economia de 29 de Abril de 1957.

¹⁷ Decreto-Lei n.º 41 504, *Diário do Governo* de 14 de Janeiro de 1958.

Em 1957 são encomendados os principais equipamentos a um consórcio germano-belga.

O enquadramento da actividade futura da Siderurgia Nacional vai ser condicionado por duas intervenções do Estado: por um lado, através da negociação com a EFTA dum regime especial de protecção pautal, que acabará por ser conseguido no âmbito do Anexo G à Convenção de Adesão de Portugal; por outro, através da fixação dos preços e condições de comercialização no mercado interno.

É à volta deste último aspecto que se vai gerar, a partir de 1961 e até 1965, um enorme contencioso entre a Siderurgia Nacional e o Governo.

Na sua base está a decisão do ministro Ferreira Dias¹⁸, grande impulsionador do projecto siderúrgico, de fixar preços mais baixos do que os inicialmente previstos, supondo uma redução no ritmo das amortizações defendido pela empresa e *consagrado* no despacho de 1957 que precedeu o lançamento do empreendimento. Ritmo destinado a enfrentar quer a satisfação dos compromissos externos, quer a formação de fundos de autofinanciamento. A posição de Ferreira Dias baseava-se no princípio de que haveria que pagar um preço pelo facto de a empresa se ter constituído com um capital próprio pequeno e um volume muito elevado de empréstimos. Mas que não deveriam ser as actividades produtivas consumidoras de aço a suportá-lo em tão elevada escala.

4. DA GRANDE INDÚSTRIA À BANCA

Os grupos industriais privados asseguraram o seu crescimento inicial através duma política de autofinanciamento e de dividendos baixos. Essa orientação está expressa de forma muito clara na declaração de voto de A. Champalimaud no parecer da Câmara Corporativa sobre o II Plano de Fomento em 1958, relativa ao tom geral desse parecer, no que continha de desconfiança relativamente à concentração industrial. Vale a pena fazer a longa transcrição que se segue:

«Revela-me a experiência adquirida num contacto diário de muitos anos com a actividade industrial que os melhores esquemas e os mais perfeitos raciocínios sofrem na aplicação amputações ou desvios mais ou menos importantes. No desenrolar das discussões que se sucederam nesta Câmara mais se me radicou a convicção da necessidade de ficarem bem definidas posições de princípio.

Nestes termos, desejaria, nomeadamente, frisar que:

a) É de facto incontestado que no País não há, nem haverá por muito tempo, um mercado de capitais à altura de satisfazer as necessidades da indústria e que o recurso a capitais estrangeiros não resolverá inteiramente o problema. Por isso, o autofinanciamento representa um papel primordial, indispensável à vida e ao crescimento das empresas, especialmente as de média dimensão, pois que para as grandes — geralmente contempladas no Plano de Fomento — se canalizam com preferência os recursos do Tesouro, da Previdência e do público.

Não podem, por isso, os industriais deixar de olhar com apreensão as referências que na prática conduzem a medidas de severa fiscalidade ou de

¹⁸ Despacho publicado no *Diário do Governo*, 1.ª série, de 29 de Dezembro de 1961.

exagerada limitação de lucros. Cabe aqui a dúvida sobre se existe algo no País capaz de suscitar um mercado de capitais ao efectivo alcance da empresa média ou se é possível criá-lo sem perturbações para esta.

A próxima criação do Banco de Fomento não responderá, no nosso entender, a esta necessidade, pois que as suas disponibilidades — ainda que grandes, serão sempre limitadas — virão a ser preferentemente canalizadas para as indústrias políticas, de base, se não mesmo totalmente absorvidas por estas; note-se, com efeito, que as secções deixaram claramente demonstrado que o importantíssimo investimento previsto para estas actividades terá de ser altamente ampliado ainda dentro do período de execução do Plano, se se quer evitar uma sensação de grave desapontamento: os casos da siderurgia e da refinação dos petróleos, referidos no parecer, são típicos.

Entende-se, portanto, que, dada a importância da empresa média na manutenção e progresso de uma estrutura económica, qualquer redução da sua capacidade normal e tradicional de autofinanciamento é extremamente arriscada.»

E mais adiante prossegue, referindo-se ainda ao mesmo parecer da Câmara Corporativa:

«Fazem-se no parecer alusões várias a determinados tipo de organização económica da produção, contemplando-se nomeadamente as formas de ‘conformação de poderio’, ‘monopólio’ e ‘oligopólio’.

Porém, a inexistência no mesmo parecer de uma proposta ou, sequer, de mera referência a uma definição jurídica precisa dos conceitos retira sentido a algumas das discussões travadas, nomeadamente em torno do crescimento de determinadas indústrias e fabricos, e torna inoperante ou — o que é pior — arbitrária qualquer aplicação que se pretenda fazer dos princípios e sanções enunciados. É esta matéria demasiadamente grave para que possam permitir-se imprecisões! Com efeito, a indústria, que por natureza é activa e empreendedora, precisa de conhecer o regime jurídico em que vive e projectar as suas iniciativas de forma a que a sua estrutura se crie e desenvolva dentro dos quadros legais que escolheu para trabalhar.

Analisando o assunto sob outro prisma, parece legítima a dúvida sobre o alcance e a oportunidade das medidas previstas. Com efeito, não pode negar-se que o que é grande aqui não representa mais que o médio à escala europeia, em cuja economia nos integramos. Surge assim, naturalmente, a interrogação sobre a possibilidade de nos assegurarmos uma posição de relativa igualdade nos acordos económicos internacionais, se entravarmos o normal desenvolvimento das maiores organizações industriais do País, se, por constituírem estruturas de poderio — e é natural que isso aconteça —, se conceder autorização para novas instalações ou alargamento de empreendimentos apenas quando sejam dimensionadas em escala menor do que a projectada, se esta exceder largamente o mínimo determinado para a indústria, conforme se diz no parecer.

O que importa, por exemplo, à escolha avisada de dimensão óptima de uma nova linha de fabrico de cimento em Portugal é que esta ‘exceda largamente o mínimo determinado para a indústria’, mesmo que este mínimo se identifique, por hipótese, com a dimensão média da linha de fabrico alemã?

Com efeito, o assunto toma especial acuidade agora, que se estrutura lá fora o Mercado Comum Europeu e que Portugal não pode deixar de aceitar para já a sua ponderada adesão a uma zona de trocas livres, como se impõe.

Note-se ainda o efeito rebocador que exerceu sobre a indústria portuguesa o aparecimento de um ou poucos mais grupos industriais de relevo. Existem, e estão prontos a actuar com eficiência, novos impulsos-motores de industrialização dentro do País que possam gerar os mesmos efeitos?

A verdade é que o País não pode prescindir, sem prejuízo para a sua economias, do potencial técnico e administrativo que só a coligação é capaz de criar.

Ocorre-nos também frisar que a Europa nunca seguiu uma política do tipo *antitrust* e que, por isso, não é possível ir encontrar nela um sistema jurídico apropriado que tenha dado as suas provas. Com que base — e experiência — se pretende então legislar esta matéria entre nós?

Repare-se, por último, que em economias evoluídas, quer nas sujeitas com frequência à acção de governos de feição socialista (a Bélgica, por exemplo), quer nas de tipo liberal (como a Alemanha), o desenvolvimento económico se apoia nas grandes organizações e coligações industriais favorecidas pelo Estado.»¹⁹

É interessante verificar que outra declaração de voto substancial que acompanha o parecer da Câmara Corporativa sobre a indústria é do representante do grupo CUF, nesse momento em aberto conflito com o grupo Sacor a propósito da ampliação da indústria de adubos azotados. O tema da concentração de poder económico em grupos industriais privados é comum ao que acabámos de referir²⁰.

Na passagem da década de 50 para a de 60, o volume de investimento exigido, quer pela entrada em novos sectores ou tecnologias, quer pela renovação dos seus sectores tradicionais (cimento, no caso do grupo

¹⁹ Cf. *Pareceres da Câmara Corporativa [...]*, vol. cit.

²⁰ O representante do grupo CUF é Jorge Botelho Moniz, que afirma:

«Quanto à indústria de adubos, a resolução prática dos problemas de economias de escala, integração, poderio económico e programação deve obedecer ao reconhecimento das verdades seguintes:

1) Para conseguir progresso industrial rápido e efectivo não pode sufocar-se o espírito de iniciativa das empresas, mormente quando se baseia em longa experiência, organização técnica constantemente actualizada, estudos permanentes dos problemas ou dinamismo e possibilidades de realizações sobejamente demonstradas.

2) Para obter produtividade, rendibilidade e custos baixos de produção, a economia de escala conduz, sem dúvida alguma, como solução única, à existência de grandes unidades industriais que adoptem processos técnicos e económicos provadamente eficazes. Os exemplos de renovação industrial da Alemanha, da Itália, da Inglaterra e da França e as práticas em curso nos Estados Unidos da América do Norte não são de reprovarem, são de seguir. Mesmo em países mais pequenos, como a Bélgica, a Holanda e a Suíça, as soluções encontram-se através de grandes unidades ou de concentrações industriais importantes, que, por excederem as necessidades de consumo do mercado interno, são naturalmente dirigidas para a exportação.

3) Isto leva, inevitavelmente, não apenas à vantagem, mas à necessidade absoluta de poderio económico das empresas. O poderio económico, por si próprio, não constitui mal. O mal existirá unicamente quando esse poderio for dirigido contra o interesse geral da Nação. *E não se compreende que adeptos sinceros da organização corporativa possam acreditar que o poderio económico seja mais perigoso na democracia orgânica do que na economia liberal.*» (Sublinhado no original. Cf. *Pareceres da Câmara Corporativa [...]*, vol. cit.)

Champalimaud; química pesada, oleaginosas, tabacos, têxteis, no do grupo Mello)²¹, ultrapassava a capacidade de autofinanciamento desses grupos, bem como da Sacor.

O esforço de investimento a realizar, a necessidade de recorrer ao crédito externo e provavelmente um desejo de conservar ou ampliar a sua margem de autonomia relativamente ao próprio Estado e ao capital burocrático tornaram urgente o reforço da base financeira dos grupos industriais privados. A entrada de accionistas seus no controlo de bancos e companhias de seguros ou o alargamento da influência de bancos que já possuíam vão ser um factor marcante desta passagem de década. Assim, em 1959 e 1960, o grupo Champalimaud adquire a um dos grandes industriais de resinas a posição de controlo no Banco Pinto e Sotto Mayor e ao Banco Nacional Ultramarino a Companhia de Seguros «A Mundial». Por sua vez, o grupo Mello, que já possuía desde há muito o Banco José Henriques Totta, adquire em 1959 o Banco Aliança, no Porto, e forma o Banco Totta-Aliança.

Várias eram as vantagens que os grupos industriais podiam retirar do controlo sobre bancos: permitia uma muito maior flexibilidade na utilização do *cash-flow* anualmente libertado pelas empresas industriais do grupo e não empregue no investimento nos sectores onde se originava, podendo a sua utilização ser optimizada pela combinação com capitais alheios centralizados no banco a um custo baixo; contribuía, pelas relações de dependência de crédito que gerava, para tornar mais fácil a tomada de controlo sobre outras empresas situadas em áreas de interesse estratégico dos grupos; e, obviamente, aumentava também a capacidade de negociação em relação ao resto da banca nacional e aos credores internacionais.

Por sua vez, os grupos industriais forneciam aos bancos a que estavam associados vários apoios para o crescimento dos seus negócios: ofereciam-lhes a possibilidade de seguirem uma política de dividendos baixos e forte autofinanciamento, que sustentava um crescimento mais acelerado do que o dos bancos tradicionais, e propiciavam um volume muito elevado de operações comerciais, não só das empresas industriais do grupo, como de muitas outras situadas a jusante e suas clientes obrigatórias nas áreas em que aqueles detinham uma forte presença industrial (p. ex.: fornecimentos à agricultura e à construção civil).

A entrada ou o reforço de posições na banca, por parte dos grupos industriais, é anterior ao início das operações militares em África, que, como referiremos adiante, não podia deixar de reforçar a necessidade desta opção (basta pensar na redução do papel do Estado no financiamento de grandes projectos).

²¹ Convém lembrar, por exemplo, que o grupo Mello, além do investimento no sector dos adubos azotados, levou a cabo neste período outras importantes iniciativas: construiu de raiz uma grande fábrica de tabacos em Albarraque, encerrando as antigas instalações da Tabaqueira; realizou a reconversão completa da saboaria e do sector de óleos industriais, nomeadamente com a introdução de prensas contínuas e o aproveitamento dos subprodutos, e iniciou, com a Sonadel, o fabrico de detergentes (reforçando os acordos de cooperação com as outras duas firmas mais importantes do sector — Sociedade Nacional de Sabões e Macedo e Coelho); reconverteu parcialmente o sector têxtil. Por sua vez, o grupo Champalimaud terminara a instalação, na Companhia de Cimentos Tejo, de uma nova linha cimenteira, que, na altura, era uma das maiores da Europa.

PARTE II: 1961-69

INTRODUÇÃO

Neste período vão salientar-se os seguintes traços:

1. A concentração bancária e a reorganização das relações de forças entre os bancos;
2. A impossibilidade de prosseguir várias das soluções autárquicas características do período anterior, suportadas por uma forte intervenção financeira pública e parapública. Para tal contribuiriam: o impacte duradouro, na capacidade de acção industrializante do Estado, do início das operações militares em África e do seu efeito sobre as prioridades orçamentais; a perturbação no mercado financeiro que acompanhou a grande fuga de capitais do início da década e que foi prolongada pelos esforços de captação de depósitos a prazo pelos bancos comerciais; a redução gradual do envolvimento das instituições de previdência no apoio às iniciativas no campo da electricidade e dos transportes.

O início do período assistiu, em contrapartida, a um crescimento do recurso aos capitais externos, por parte quer do próprio Estado, quer de alguns dos grupos industriais²².

A evolução do sector energético será paradigmática deste processo;

3. A acumulação de dificuldades financeiras no início do período, e nalguns dos empreendimentos dos dois grupos industriais privados — Mello e Champalimaud —, que acabaram por ser ultrapassadas a partir de 1965-66, mediante operações de consolidação e/ou alteração das condições de enquadramento dos sectores que controlavam. Em contraste, o grupo Sacor, após vários rearranjos da influência estrangeira na sua condução, termina o período em situação financeira alarmante. As alterações na intervenção do Estado e o aumento das relações financeiras com o exterior não puderam deixar de acelerar a importância do controlo sobre bancos e companhias de seguros por parte dos grupos industriais, ou seja, contribuíram para a sua transformação *duradoura* em grupos financeiros.
4. A intensificação das disputas de controlo sobre os sectores de bens intermédios já existentes no País, sem que o horizonte de vendas desses sectores se alterasse — mercado interno de Portugal e das ex-colónias. As ampliações de capacidade vão ser normalmente ocasiões de agudização desses conflitos. Assim acontecerá com a decisão governamental de instalar uma nova refinaria localizada no Norte do País, que vai fornecer ao grupo Mello a oportunidade de tentar não só romper o monopólio do grupo Sacor na área da refinação, mas também, e simultaneamente, garantir uma posição-chave no desenvolvimento futuro da petroquímica; ou com a decisão de atribuir prioridade à produção de electricidade por via térmica, usando *fuel*, decisão que vai ser acompanhada pela

²² Ver Jorge Braga de Macedo, «A dívida externa portuguesa», in *Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal*, Centro de Estudos Fiscais da DGCI, Ministério das Finanças, 1970.

entrada dos grupos Sacor e Sonap no capital do sector produtor de electricidade. A ampliação da capacidade de produção de amoníaco, considerada como a chave para o controlo do sector adubeiro, vai também desencadear um novo conflito, de anos, entre o grupo Sacor e o grupo CUF. O grupo Mello e o grupo Champalimaud vão ainda procurar criar bases no sector da pasta de papel, até então controlado pela Companhia Portuguesa de Celulose.

Os grupos industriais, bem como outras grandes empresas, vão usar o *investimento* nas ex-colónias, como forma de alargarem situações de controlo em Portugal, ou como meio de entrarem em sectores que aqui lhes eram vedados pelos grupos rivais;

5. Este período é ainda marcado pelo fracasso de várias tentativas de desenvolvimento dum sector nacional produtor de material de transporte, de motores e de equipamentos seriados e por uma importante alteração de perspectivas e de oportunidades de desenvolvimento no sector electromecânico pesado. Envolvidos indirectamente no primeiro dos processos, pela sua aliança com os importadores na esfera da sua acção bancária, os grupos industriais, em pleno processo de transformação em grupos financeiros, vão estar, no entanto, fortemente presentes na reorganização do sector metalomecânico pesado.

Este período encerra-se, em termos simbólicos, com a inauguração da Lisnave, que marca a mais importante ruptura industrial do pós-guerra: a passagem clara da lógica autárquica para a internacionalização.

5. O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO NA ACTIVIDADE BANCÁRIA

5.1 DO CRESCIMENTO DO CRÉDITO À CORRIDA AOS DEPÓSITOS A PRAZO

De 1953 a 1960 cresce fortemente a parte da moeda escritural no conjunto das fontes de emissão monetária. A aceleração na concessão de crédito bancário durante esse período está relacionada com três aspectos principais:

O crescimento impetuoso do crédito às importações, em geral, e o início da expansão de crédito ao consumo de bens duradouros importados, em particular. A política seguida no quadro da União Europeia de Pagamentos, entre 1952 e 1955, levou a um forte aumento das importações, como forma de reduzir os saldos credores em relação aos países europeus; saldos esses que se haviam formado graças ao *boom* das exportações coloniais e metropolitanas desencadeadas pela Guerra da Coreia.

Como afirmava o segundo relatório da Comissão Nacional de Crédito: «Com efeito, é sabido que o crédito bancário tem servido de apoio ao surto das importações, não apenas de bens de produção, mas de bens de consumo duradouro, quando, de acordo com os bons princípios, esse movimento deveria ter sido sustentado fundamentalmente pela banca dos países de exportação desses bens, se

não fossem as nossas facilidades de concessão de crédito e de retribuição deste.»²³ Era a «política de dinheiro barato».

Deve igualmente referir-se que, conjunturalmente, esta política de crédito fácil às importações permitiu a constituição de *stocks* com objectivos especulativos ou de luta contra indústrias nacionais nascentes. Veja-se, em capítulo posterior, o exemplo dos importadores de aço aquando do lançamento da Siderurgia;

- O próprio crescimento da indústria, com o desenvolvimento das relações entre vários sectores, arrastada pela instalação ou desenvolvimento de sectores produtores de bens intermédios (incluindo a electricidade), vai permitir à banca substituir-se pouco a pouco ao crédito directo entre essas indústrias, desenvolvendo assim a sua carteira comercial. Ao longo destes anos também se desenvolve o recurso mais frequente da indústria ao crédito bancário, para finalidades de investimento, embora sob a forma de curto prazo (que assegurava a maior liquidez aos activos bancários);

- O crescimento do crédito às exportações de produtos coloniais, na sequência do forte aumento destas, a seguir à Guerra da Coreia.

No entanto, a relação entre o produto nacional bruto e o valor do crédito bancário concedido decaiu continuamente ao longo do período de 1957 a 1961, evidenciando uma contracção progressiva da velocidade de transformação do crédito em rendimento. Em quatro anos assistiu-se a uma quebra de 20 % nessa relação. Parecia pois assinalar a fraca amplitude dos efeitos reprodutivos do crédito concedido pelo sistema bancário.

Este processo impetuoso de concessão de crédito teve consequências na própria liquidez da banca comercial. Assim afirmava o relatório da Comissão Nacional de Crédito, que temos vindo a citar:

«Os bancos comerciais possuíam, no fim de 1960, reservas de caixa que representavam um pouco mais de 22 % das responsabilidades à vista e quase 18% do total das responsabilidades, adicionados os depósitos a prazo, cumprindo assim as disposições legais sobre reservas de caixa. *É no entanto evidente que a banca comercial se encontra relativamente próxima dos limites da liquidez legal, mais elevados entre nós do que noutros países.*

Os bancos comerciais não poderão, sem riscos crescentes para o seu equilíbrio fundamental, prosseguir uma política de expansão sensível do crédito; antes parecendo aconselhável a imposição de critérios selectivos mais ajustados às necessidades reais da economia nacional.»²⁴

Ou seja, o crescimento do crédito não fora acompanhado pelo fortalecimento paralelo do papel da banca, como centralizadora de capitais e de poupanças.

Em 1961 convergem dois acontecimentos que iriam tornar prementes os problemas da liquidez bancária, que até então tinham permanecido quase ocultos:

²³ Relatório da Comissão Nacional de Crédito relativo ao ano de 1960, publicado pela Inspeção de Crédito e Seguros.

²⁴ Ibid. (sublinhados nossos).

A intensa fuga de capitais, provocada pelo início das operações militares em África e que culmina um período de instabilidade no regime (eleições presidenciais de 1958, tentativas de golpe de Estado, etc.); Um défice na balança de pagamentos que levou à restrição na emissão da moeda fiduciária pelo Banco de Portugal.

No entanto, e na aparência, o ano de 1961 terminou ainda com os bancos comerciais a revelarem um excesso sobre os limites legais de liquidez. Tal resultado ficou a dever-se a três tipos de operações que nesse ano realizaram e que foram: a redução das disponibilidades em moeda estrangeira; a contracção da concessão de crédito, recorrendo mais ao Banco de Portugal para operações de redesconto e de empréstimos caucionados pelos títulos da Dívida Pública; a conversão de alguns depósitos à ordem em depósitos a prazo, aliciando depositantes com taxas mais elevadas.

No entanto, este conjunto de circunstâncias, que permitiu à banca comercial alcançar a referida situação formal de liquidez no final de 1961, não se poderia repetir com frequência. Com efeito, perante a progressiva quebra de liquidez dos bancos comerciais, duas vias possíveis de solução foram recusadas. Por um lado, o Governo não aceitou qualquer redução da taxa legal de liquidez, apesar de esta continuar a ser superior à de muitos outros países europeus. Não a aceitaria noutros períodos, e muito menos nas circunstâncias de momento, com receio de que isso arrastasse uma quebra de confiança na banca, acelerando quer a fuga de capitais, quer o entesouramento. E rejeitou, por outro lado, a hipótese de facilitar o redesconto junto do Banco Central, com receio de que tal medida acelerasse a inflação, sabendo que a estabilidade monetária era fundamental, por exemplo, para a gestão da norma salarial do Sul.

O relatório da Comissão Nacional de Crédito de 1961 apoiava uma orientação semelhante àquela que o Governo acabou por tomar ao afirmar:

«Contudo, a manter-se a pressão da procura de crédito em face de uma situação de liquidez semelhante à registada nos últimos anos, a tendência seria para alargar o recurso da banca ao Banco de Portugal, por operações de redesconto e de empréstimos caucionados. Não com o objectivo de resolver dificuldades temporárias de caixa, mas sim com o de prosseguir numa expansão, ainda que mais lenta, do crédito. Tal tendência corresponde a o Banco Central satisfazer as tendências de maior procura do mercado por intermédio dos bancos comerciais. Tal tendência é facilitada, quando não mesmo impulsionada, pelos desníveis existentes entre a taxa de desconto praticada no mercado e as taxas de redesconto e de empréstimos caucionadas pelo Banco Central.»

Dizia-se noutra passagem do mesmo relatório:

«Quando as instituições bancárias e o sector público desenvolvem uma política de crédito a curto, médio e longo prazos e de outras aplicações, sem terem em justa conta as suas possibilidades de recurso ao Banco Central e a sua própria capacidade prestamista, gera-se um elemento de risco eminente para todo o sistema, criam-se as condições de formação de tensões inflacionistas capazes de conduzir a situações inflacionistas de intensidade variável. Em consequência, *é curial que se não conte com qualquer fracção substancial do potencial de crédito do Banco Central entre as fon-*

tes de financiamento directo dos planos económicos; por outro lado, e do mesmo passo, convém que as instituições de crédito não recorram sistematicamente e continuamente ao prestamista de última instância, no sentido de tornarem possível e forcem uma expansão das suas operações lucrativas, mas antes pelo contrário, e apenas, que o recurso a este prestamista seja considerado pelas instituições como instrumento para suportarem certas pressões ocasionais sobre as suas reservas de caixa.»²⁵

Afastadas que estavam estas duas vias, ou seja, *a diminuição das taxas legais de liquidez e o recurso mais sistemático ao redesconto*, para os bancos poderem continuar a expandir o crédito às operações mais lucrativas, sem se lhes depararem problemas crescentes de liquidez, ficava de pé uma terceira via, que foi amplamente seguida: *aumentar o peso dos depósitos a prazo*, quer transformando os depósitos à ordem, quer iniciando uma agressiva campanha de mobilização de poupanças. Com efeito, ao aumentar o peso dos depósitos a prazo relativamente aos à ordem, obtinham os bancos, mais facilmente, o respeito pelas reservas de caixa obrigatórias, sem comprometer a expansão do crédito.

5.2 UMA MUDANÇA NA RELAÇÃO DE FORÇAS NO SECTOR BANCÁRIO

Vai pois iniciar-se uma corrida à captação de depósitos a prazo. O instrumento principal dessa competição será, durante anos, a taxa de juro paga aos depositantes potenciais, apoiada na expansão geográfica dos bancos através de agências e de correspondentes.

Enquanto, no início da década, a lei fixava em 1,25 % a taxa de juro dos depósitos à ordem, não existiam limites legais para os juros dos depósitos a prazo. Assistir-se-á, assim, nos primeiros anos da década de 60, a um forte aumento destas taxas para níveis tanto mais elevados quanto mais dilatados fossem o prazo e o volume de poupanças depositado.

A luta pela captação de depósitos a prazo fez lançar os bancos numa corrida à expansão regional, nos primeiros anos através da rede dos correspondentes bancários e posteriormente com a abertura de novas agências. Com este processo ganharam expressão nacional mais alguns bancos, ao mesmo tempo que se apertava o cerco aos vários pequenos bancos regionais e casas bancárias.

Entre 1960 e 1965²⁶, os principais processos que levaram ao forte crescimento no peso dos depósitos a prazo na banca comercial foram os seguintes:

Transferência de depósitos-poupança, tradicionalmente captados pela Caixa Geral de Depósitos, na sua impressionante rede de agências, e pela Caixa Económica Postal. Grande parte dos depósitos voluntários feitos na Caixa Geral de Depósitos eram à ordem, mas a sua fraca velocidade de rotação revelava a sua verdadeira natureza de fundos de poupança. De 1960 a 1965, os depósitos voluntários na Caixa Geral estagnam, sendo compensados pelo aumento dos depósitos obrigatórios do sector público;

²⁵ Relatório da Comissão Nacional de Crédito relativo ao ano de 1961 (sublinhados nossos).

²⁶ Ver, sobre este período, Aníbal Cavaco Silva, *O Mercado de Capitais Português no Período 1961-65*, Fundação Calouste Gulbenkian.

Transformação dos depósitos à ordem feitos nos bancos comerciais em depósitos a prazo, o que só se tornou possível rompendo com a política do juro baixo. O peso das grandes poupanças neste processo de transferência vai ser determinante, traduzindo o reforço do papel de centralização de capitais da banca, a seguir a um período de intensa fuga para o estrangeiro;

Captação de novas poupanças, em particular com o início, em meados da década, da corrida aos depósitos dos emigrantes. No entanto, esta componente só ganhará peso decisivo a partir de 1966-67.

Durante o ano de 1964 e no 1.º semestre de 1965, esta transformação é sobretudo determinada pela concorrência dos bancos no que respeita à taxa de juro. No 2.º semestre, a partir da publicação do Decreto-Lei n.º 46 492, que estabeleceu limites legais para a taxa de juro nos depósitos a prazo, a transformação vai ser acelerada pela redução substancial das taxas dos depósitos à ordem.

É altura de referir que a intensa concorrência bancária para a captação de depósitos a prazo foi desencadeada por dois tipos de bancos:

Os bancos que haviam sido adquiridos ou ampliados pelos accionistas dos grupos industriais — estão neste caso os Bancos Pinto e Sotto Mayor e Totta Aliança, particularmente o primeiro, que vai ter um crescimento espectacular a partir de 1964, seguindo uma política de forte autofinanciamento. As razões que atrás apresentámos estão na origem destes esforços dos grupos industriais para fortalecerem rapidamente a capacidade dos seus próprios bancos;

Os bancos do Porto, que haviam crescido a um ritmo sustentado durante a década de 50, baseando-se no financiamento do comércio externo de Portugal e das ex-colónias. Não tendo muitas relações estáveis com grupos industriais ligados aos sectores de bens intermédios, foram fortemente abalados pelas dificuldades de liquidez que se fizeram sentir na transição da década de 50 para a de 60 e que já referimos atrás.

Em 1963, quando o Banco Pinto e Sotto Mayor atravessou um período de crise de crescimento, chegou a esboçar-se uma tentativa de aproximação entre estes dois tipos de banco, tentando cada um deles ultrapassar, com a associação ao outro, os limites resultantes da diferente natureza dos seus negócios de base. Assim, A. Champalimaud e Cupertino de Miranda, associados na Lusofina, chegam a negociar uma tomada de posição do primeiro no capital do BPA. A intervenção do Governo, provavelmente sob pressão dos grandes bancos lisboetas, impossibilitará a operação.

A grande banca lisboeta (Banco Nacional Ultramarino, Banco Espírito Santo, Banco Lisboa e Açores, Banco Fonseca, Santos e Viana e Banco Burnay) vai exercer as mais diversas pressões para que surja legislação destinada a travar a concorrência que os Bancos referidos lhe estavam a fazer. Dessas pressões acabou por resultar a fixação legal da taxa dos depósitos a prazo — que já referimos —, se bem que, com a diminuição da taxa paga aos depósitos à ordem, fosse mantido o estímulo geral para *todos os bancos*, no sentido de captarem mais depósitos a prazo.

A partir de 1965, a grande banca lisboeta vai aproveitar o novo quadro legal da concorrência e lançar-se na recuperação do tempo perdido. A expansão geográfica vai estar na ordem do dia, através de três movimentos:

Abertura de novas agências por bancos de Lisboa;

Compra de bancos regionais. São os casos da Casa Bancária Blandy Brothers (da Madeira), adquirida pelo Banco Espírito Santo; da Casa Bancária Ferreira Leite, adquirida pelo Banco Nacional Ultramarino; do Banco de Aveiro, adquirido pelo Banco Fonsecas, Santos e Viana; do Banco da Madeira, adquirido pelo Banco Lisboa e Açores, só para dar alguns exemplos;

Fusão entre bancos lisboetas. O único caso, mas de grandes proporções, foi o que originou o Banco Fonsecas e Burnay, como resultado da fusão entre o Banco Fonsecas, Santos e Viana e o Banco Burnay, em que à solidez solitária do primeiro, que funcionava até aí como um verdadeiro banco de negócios, se juntava a rede de agências e de grandes clientes do segundo.

5.3 OS CAMPOS PRIVILEGIADOS DE ACÇÃO DA BANCA NAS NOVAS CONDIÇÕES DE ACTUAÇÃO

A concorrência pela captação de depósitos a prazo, alterando a posição tradicional da banca portuguesa nesse campo, vai provocar uma alta geral, quer no custo dos depósitos, quer nas despesas administrativas (por exemplo, como resultado do alargamento da escala geográfica das suas operações).

Este facto, por sua vez, vai desencadear outra *concorrência feroz pelas operações activas que permitissem enfrentar esse maior custo do dinheiro e a maior necessidade de autofinanciamento dos bancos*. Ora a política anterior do Governo fora a de «dinheiro barato», com taxas de juro muito reduzidas nas operações de desconto e de empréstimo.

O fortalecimento da banca portuguesa como centralizadora de capitais e de depósitos de poupança vai levá-la a procurar vários tipos de operações que lhe permitam enfrentar essa elevação no custo do dinheiro. Serão principalmente três os campos que vai explorar:

Operações *individualmente* muito lucrativas, onde era possível praticar juros superiores aos normais e/ou onde eram obtidos lucros muito elevados. Destacamos duas: *as operações sobre cambiais*, levando à permanência no estrangeiro de fundos para intervir no mercado de eurodivisas (os bancos mais bem colocados para realizar estas operações eram os que estavam fortemente ligados ao sector exportador, metropolitano e das ex-colónias, e à captação de remessas de emigrantes), e *as operações de financiamento à construção civil e às grandes empresas de obras públicas*;

Actividades que permitiam desencadear grande volume de operações comerciais às taxas legais, mas com elevada rotação. O apoio às vendas a prestações de bens de consumo duradouro (especialmente automóveis e electrodomésticos) vai ter um desenvolvimento espectacular. A luta dos bancos para obter as operações comerciais dos grandes importadores levou alguns desses bancos a cederem-lhes participações minoritárias no seu próprio capital. Assim aconteceu,

por exemplo, com o grupo Champalimaud, *um grupo industrial*, que se associou a dois dos maiores importadores de automóveis no Banco Pinto e Sotto Mayor e na Companhia de Seguros «A Mundial».

O financiamento da expansão da indústria exportadora. Aproveitando a inexistência do mercado de títulos, a asfixia que fora feita ao Banco de Fomento e o pequeno peso das operações de crédito industrial da Caixa Geral de Depósitos, a banca comercial, através do mecanismo de crédito a curto prazo renovável, vai financiar maciçamente o investimento de indústrias exportadoras, como, por exemplo, a indústria têxtil, do concentrado de tomate, etc., cobrando taxas mais elevadas. O próprio prolongamento dos prazos de pagamento dos compradores estrangeiros à indústria exportadora vai também aumentar a dependência desta para com o crédito de circulação da banca comercial. O progressivo desenvolvimento do crédito de capital à indústria, sob a forma do curto prazo renovável, era feito salvaguardando o máximo da liquidez bancária e permitindo-lhe, ao mesmo tempo, ganhar o controlo sobre os negócios de cambiais proporcionados por essas empresas exportadoras. Sobretudo a partir de 1965-66, a banca vai financiar também as empresas multinacionais que se vêm instalar em Portugal, quer para exportarem, quer para, simultaneamente, reforçarem as suas redes de vendas internas, e que conseguiam obter aqui empréstimos a taxas inferiores às do euromercado.

Para o final da década de 60, a banca vai estar envolvida no financiamento, a altas taxas de juros, de uma categoria especial de exportadores: os que operavam no mercado das ex-colónias. Para esses, a crise dos pagamentos interterritoriais e a acumulação dos atrasados levavam a grandes demoras na recepção dos pagamentos e a uma necessidade urgente de apoio bancário, mesmo que a alto preço. Era um apoio ao sector exportador, não em termos de crédito de capital, mas de crédito de circulação.

O resultado deste duplo processo de concorrência, quer na *captação de depósitos*, quer na obtenção de *operações activas*, é, no final da década, uma clara concentração da actividade bancária em *cinco grandes bancos*. Este processo de concentração integra dois movimentos distintos, que as páginas anteriores permitem distinguir:

Por um lado, a luta dos bancos ligados à grande indústria, para ganharem um peso na actividade bancária nacional que não tinham no início da década. Entre os cinco bancos que acabámos de referir vão já encontrar-se o Banco Pinto e Sotto Mayor (ligado ao grupo Champalimaud) e o Banco Totta/Aliança (ligado ao grupo Mello); Por outro lado, a luta dos bancos do Norte para se afirmarem como grandes bancos ao nível nacional, retirando a predominância à grande banca lisboeta. Assim, o Banco Português do Atlântico será um dos cinco bancos atrás referidos.

Ainda nesta década de 60, vai dar-se um outro acontecimento de grande relevo, envolvendo o conjunto da banca nacional. O capital burocrático ou semipúblico presente na actividade bancária — neste caso, no

Banco Nacional Ultramarino e no Banco de Angola — vai perder o monopólio das actividades de banca comercial nas ex-colónias. Vão exactamente ser quer os bancos ligados aos grupos industriais (caso do Banco Pinto e Sotto Mayor e do Banco Totta/Aliança), quer os bancos do Norte (caso do Banco Português do Atlântico²⁷ e do Banco Borges), que vão romper esse monopólio, associando-se a vários interesses comerciais actuando em Angola e Moçambique e até a bancos estrangeiros, para criar ou expandir bancos comerciais aí operando.

A banca de Lisboa, tradicionalmente ligada aos negócios africanos, vai manter-se, nesta fase, afastada deste processo de criação de bancos locais (assim aconteceu no caso do Banco Espírito Santo e do Banco Lisboa e Açores), ou então associar-se, em posição subalterna, às iniciativas dos grupos anteriores (como aconteceu com o Banco FONSECAS e Burnay, que acabou por se associar ao grupo CUF).

Também este movimento se pode integrar no processo global de alteração da relação de forças interna à banca portuguesa.

6. A ELECTRIFICAÇÃO NACIONAL E O FIM DA AUTARCIA

6.1 O RECURSO AO FINANCIAMENTO EXTERNO

O esforço de investimento realizado para concretização do II Plano de Fomento (1959-64), no que respeita aos centros produtores de electricidade, foi suportado principalmente por três empresas: a Hidroeléctrica do Douro, à qual coube a realização dos três grandes aproveitamentos do Douro internacional e que passou a ser o elemento-chave de todo o sistema electroprodutor nacional; a Hidroeléctrica do Cávado, que, no período em causa, integrou no seu dispositivo o aproveitamento de regularização interanual do Alto Rabagão, e a Termel — Empresa Termo-Eléctrica Portuguesa, que foi responsável pela construção da central da Tapada do Outeiro.

Este esforço de investimento trouxe grandes perturbações financeiras a estas empresas no período de 1961-63, pela conjugação de dois factores:

O custo dos empreendimentos foi muito superior ao que havia sido previsto (quase o dobro), tendo provocado, nalguns dos concessionários, situações críticas de tesouraria que impuseram, regra geral, o recurso transitório ao crédito a curto prazo junto da banca comercial;

Uma alteração duradoura no mercado de capitais a seguir a 1961 e que acompanhou a intensa fuga de capitais desses anos. O aspecto de maior impacto no esquema tradicional de financiamento atrás referido foi o marasmo no mercado de emissões de novos títulos de rendimento fixo — obrigações a longo prazo. Os acontecimentos de 1961, se interromperam uma tradição, acabaram por ser coadjuvados por outros fenómenos que deram um carácter mais duradouro a este marasmo. Entre eles, a diferença das taxas reais de remuneração entre as obrigações lançadas no mercado interno e as praticadas no mercado externo e a diferença de rendimento entre acções e obrigações.

²⁷ A sua presença no Banco Comercial de Angola é anterior ao período em análise.

O bloqueamento dos mecanismos tradicionais de financiamento da electrificação determinou duas respostas principais:

- O recurso ao crédito externo (nomeadamente junto do Banco Mundial), se bem que em condições de custo e, sobretudo, de prazo claramente desfasados relativamente ao tempo de recuperação dos investimentos. Este facto, adicionado ao recurso ao crédito interno a curto prazo, tornaria inevitável a realização posterior de operações de consolidação;
- O reforço gradual do papel dos bancos públicos e parapúblicos — Caixa Geral de Depósitos e Banco de Fomento Nacional (que haveriam de constituir, mais tarde, o centro de financiamento do sector), apoiados durante algum tempo pelas instituições de previdência.

6.2 DOS RECURSOS HÍDRICOS AO *FUEL*

No que respeita ao investimento no sector electroprodutor, o período que se segue às perturbações do início da década (1963-67) é marcado por dois acontecimentos:

Uma reorientação geral na direcção desse investimento, dos aproveitamentos hidroeléctricos para as grandes centrais termoeléctricas. Neste período, apenas é iniciado um novo grande aproveitamento hidroeléctrico — o do Carrapatelo — no Douro nacional, enquanto é instalado um terceiro grupo na Tapada do Outeiro e se inicia a construção da primeira grande central térmica queimando *fuel* — a central do Carregado;

Um abrandamento do esforço de investimento na produção de electricidade, nomeadamente nos anos de recessão industrial iniciada em 1966 (acompanhada da quebra de ritmo de crescimento nos consumos permanentes).

Com a construção da central do Carregado, a produção termoeléctrica deixa de ter apenas funções de apoio à rede em períodos de estiagem, para passar a ser assegurada por centrais de elevada potência, mantidas em laboração permanente e representando, no futuro, uma parte significativa da energia produzida na rede primária.

No relatório de execução do Plano Intercalar de Fomento, uma das principais razões apontada para esta reorientação é o facto de as instalações térmicas serem menos capital-intensivas. No relatório da Termel aponta-se a vantagem adicional duma maior flexibilidade de evolução destas centrais.

A aposta no *fuel* foi acompanhada dum progressivo abandono do esforço na área do nuclear, com a integração da Companhia Portuguesa de Indústrias Nucleares na Termel e a entrada da Sacor e da Sonap no capital desta empresa. O fornecimento de *fuel* irá ser, durante anos, assegurado a partir de importações da refinaria moçambicana da Sonarep.

Os empréstimos negociados pela Hidroeléctrica do Douro e pela Termel junto do Banco Mundial, em 1963 e 1966, vão, por sua vez, determinar várias alterações, quer na constituição do *pool* de empresas da rede primária, quer na diferença de práticas financeiras entre aquelas duas empresas e as restantes desse *pool*, quer, por último, no nível e no regime das tarifas.

As tensões surgidas entre a Hidouro e a Termel, dum lado, e as Hidroeléctricas do Cávado e Zêzere, do outro, e entre as produtoras e a transportadora — Companhia Nacional de Electricidade —, acabaram por levar, em 1966, ao alargamento do *pool* a esta última, prefigurando o que mais tarde se materializou em termos empresariais com a criação, por fusão, da Companhia Portuguesa de Electricidade.

6.3 TRANSPORTES TERRESTRES — DA ELECTRIFICAÇÃO AO PETRÓLEO

Paralelamente a esta evolução no sistema electroprodutor, deu-se uma outra semelhante ao nível dos transportes terrestres.

Como já vimos atrás, o período anterior tinha sido marcado pela electrificação da linha Lisboa/Porto e pela substituição do equipamento de vapor por locomotivas *Diesel* nas restantes linhas, e também pela electrificação das redes de acesso às duas cidades e pelo lançamento do Metropolitano de Lisboa.

A aposta na electrificação nacional era, pois, continuada por uma política de transportes terrestres articulada com aquela e orientada para o controlo sobre o uso dos combustíveis importados.

De 1963 a 1967, e por razões que se prendem parcialmente com o recuo do apoio do Estado e pela alteração nos mecanismos de financiamento que sustentavam a autarcia, assiste-se a quatro fenómenos que marcam uma vitória indiscutível da *filière* petrolífera:

Após a electrificação do troço Lisboa/Porto, a CP centra o seu investimento na aquisição de equipamento, nomeadamente de locomotivas *Diesel* eléctricas, correspondendo a uma «fuelização» do sistema ferroviário;

O transporte rodoviário de carga e passageiros cresce rapidamente, em detrimento do transporte ferroviário, se bem que o quadro legal de protecção deste favoreça a pulverização dos operadores rodoviários, com as empresas a adquirirem as suas próprias frotas (levando a uma solução energeticamente mais dispendiosa);

A acumulação de défices de exploração crescentes por parte da CP trava, por sua vez, novos investimentos destinados a melhorarem a competitividade da ferrovia e reforça as tendências para as soluções menos capital-intensivas (a «dieselização»);

A expansão do Metropolitano é suspensa e a motorização particular financiada pelo crédito ao consumo, bem como os transportes públicos rodoviários, ir-se-ão impor nas grandes cidades.

6.4 A MUDANÇA NA ELECTRIFICAÇÃO E OS SEUS EFEITOS SOBRE O SECTOR DE EQUIPAMENTO PESADO

A electrificação nacional havia sido conduzida por forma que, com o recurso privilegiado a financiamentos nacionais, se criassem condições para o desenvolvimento duma indústria nacional de caldeiraria e electromecânica pesadas, de que os casos Sorefame, Mague, Efacec e Secheron Portuguesa (depois Sepsa) foram exemplos²⁸.

²⁸ Além da criação de uma capacidade de investigação tecnológica, bem patente no Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

A década de 60 vai assistir, para além da mudança na linha, no ritmo da electrificação nacional e nas suas fontes de financiamento, a várias alterações neste sector industrial. Verificam-se, designadamente, alterações na estrutura do capital accionista, com a tomada, ou reforço, da posição accionista do Banco de Fomento Nacional na Sorefame e do grupo Champalimaud na Cometna e na Sepsa; e regista-se também uma mudança na dinâmica relativa das empresas do sector, com a Mague a procurar aproveitar a própria redefinição de política energética para o seu desenvolvimento.

Deixando para mais tarde o primeiro aspecto, vale a pena referir brevemente a evolução da Mague neste período. Criada inicialmente como oficina mecânica de um grande empreiteiro das obras públicas (mais tarde Somague), a Mague esteve orientada, até ao início dos anos 60, para o fabrico de aparelhos de elevação (nomeadamente de pontes rolantes para centrais hidroeléctricas e guindastes portuários) e de turbinas hidráulicas sob licença duma firma suíça, para os mercados públicos de Portugal e ex-colónias.

Se a mudança de linha de orientação da electrificação nacional veio a constituir um rude golpe para as empresas que, como a Sorefame, estavam sobretudo viradas para o fornecimento de equipamento e estruturas às barragens, ela veio constituir uma oportunidade para a Mague se lançar em dois tipos de fabrico muito mais complexos: as grandes caldeiras de vapor sob licença Foster Wheeler; as turbinas para centrais térmicas, sob licença Brown Boveri.

A decisão de se lançar na construção deste tipo de equipamento foi paralela a um esforço da Empresa Termoelectrica Portuguesa para — no quadro dos financiamentos obtidos junto do Banco Mundial — salvaguardar, mesmo que parcialmente, os interesses da indústria de equipamento nacional.

Alargando os fornecimentos à central do Carregado e às centrais térmicas da refinaria de Matosinhos e de Lourenço Marques, a Mague dota-se duma capacidade própria de projecto e cálculo para reduzir o recurso à licenciadora e, no campo das turbinas, desenvolve a subcontratação para a Brown Bover, paralelamente à construção para os mercados públicos. O abrandamento do ritmo de investimento em centros a partir de 1966 tornou-se preocupante para a empresa, tanto mais que coincidiu com o final da construção de grandes estruturas metálicas para edifícios. Vão ser os equipamentos de elevação, e uma maior articulação com as necessidades de aparelhos de grande porte (pórticos e gruas) da Lisnave que irão compensar as dificuldades provocadas pelo sector «electricidade» e estruturar uma colaboração que referiremos adiante.

7. INDÚSTRIAS MECÂNICAS: EXPECTATIVAS FRUSTRADAS

Na década de 50 e início da de 60, a indústria produtora de equipamentos pesados mecânicos e eléctricos desenvolveu-se apoiada na electrificação nacional e nos programas de reapetrechamento ferroviário e portuário. Alguns traços comuns caracterizaram esse sector na diversidade dos seus produtos e alianças empresariais:

Fornecia grandes empresas concessionárias da exploração das redes energética ou de transportes, bem como administrações do Estado.

Simplificadamente, pode dizer-se que fornecia mercados públicos. E o facto de o Estado e as instituições de previdência terem participado activamente no financiamento dessas infra-estruturas facilitou — como se referiu atrás — o desenvolvimento inicial do sector; Encontrava em mercados semelhantes das ex-colónias um prolongamento nem sempre garantido, mas potencialmente atraente; Contava na sua estrutura empresarial com a presença, como associadas, das grandes firmas que na Europa disputavam mercados semelhantes (sobretudo na área dos equipamentos electromecânicos).

Acabámos de ver que a alteração ocorrida nos mecanismos de financiamento da electrificação, bem como a sua mudança de direcção e posterior abrandamento de ritmo, atingiram o sector produtor de equipamento pesado e determinaram mudanças notórias na estrutura dos seus accionistas.

Ficar-se-ia, no entanto, com uma visão parcial do que representou o período de 1959-64 para o futuro das indústrias mecânicas se não se referisse o que aconteceu a várias tentativas de lançamento da produção de motores e veículos não destinados aos mercados públicos.

No final dos anos 50 assistiu-se a um fervilhar de iniciativas no sector metalomecânico, muitas das quais tiveram o apoio de Ferreira Dias quando, na mudança de década, passou segunda vez pelo Governo.

Ora o reforço deste sector, a ser realizado num período marcado pelo movimento de abertura do comércio na Europa, punha problemas.

O quadro do raciocínio de Ferreira Dias está muito claramente explicitado numa outra passagem da conferência acima citada. Assim, ao abordar o problema da isenção de direitos de importação para os bens de equipamento, afirmava:

«Quando se fala, como estamos aqui falando, de indústria metalomecânica, não pode dispensar-se uma referência ao problema da isenção de direitos de importação.

Vem de há muitos anos e é de todos os países a política de criar condições favoráveis às actividades económicas, com o fim de estimular o crescimento do nível de emprego e do nível de vida; entre as facilidades concedidas, tem o Estado Português recorrido largamente à isenção de direitos.

Enquanto a dimensão das unidades industriais portuguesas, como fonte de modernização e produtividade, não fez parte das nossas preocupações, tinha inteira lógica este tipo de facilidades; mas no momento actual, impondo-se como factor de primeira plana criar às indústrias o máximo de mercado como condição essencial de se lhes exigir progresso, é de rever esta política de isenções, que começa a parecer obsoleta.

Pareceria realmente paradoxal, após a revisão da pauta ultimamente feita, com o objectivo principal de actualizar direitos específicos em alguns sectores — sobretudo no do equipamento —, e vistas as condições especiais obtidas por Portugal no Acordo de Estocolmo, de podermos, até 1972, proteger aduaneiramente um novo produto — pareceria paradoxal que se mantivesse o sistema de isentar de direitos os principais compradores daquele equipamento; como seria incompreensível que, a pretexto de dar facilidade, aliás de moderado relevo, a umas indústrias, se condenassem outras a perpétua estagnação, prescindindo agora de um estímulo a que ficaremos impedidos de recorrer dentro de alguns anos.

A isenção de direitos para importação de máquinas e outros materiais de equipamento não levanta reparos quando aplicada a artigos que a indústria nacional manifestamente não tenha condições para produzir ou tentar produzir; é então um simples favor do Estado. Mas, fora dessas condições, afigura-se acto de política económica com mais defeitos que vantagens.»

E mais adiante:

«Apesar das proporções, já apreciáveis, com que a indústria nacional participa no equipamento de algumas novas actividades, há ainda, como foi dito, longo caminho a percorrer; a fabricação portuguesa precisa de dominar com maior firmeza e em crescente extensão o mercado interno.

Mas outra missão lhe é imposta simultaneamente em nome da sua e nossa sobrevivência: a de se habituar a fazer dos seus produtos matérias de exportação, num propósito activo de concorrência nos mercados externos. Por muito que a alguns a afirmação pareça ousada, nenhum impedimento irremovível se oferece a contrariar esta linha de acção, principalmente quando se trate de fabricações que não comportem grandes séries — o que se verifica em alguns casos.»²⁹

A variedade de projectos e um desígnio por parte dum sector governamental contrastam com a verificação, anos depois, de que parte dessas iniciativas haviam fracassado ou tinham sido reduzidas na sua dimensão.

A qualidade intrínseca dos projectos não parece fornecer uma explicação suficiente, dada a semelhança de destinos em áreas tão diferentes como o fabrico de motociclos, de automóveis, de camiões e tractores, de motores marítimos e industriais ou de máquinas-ferramentas.

Através da análise de processos de condicionamento industrial e de outra documentação da época é possível identificar alguns casos, como os que seguidamente são referidos, sem que, no entanto, se disponha duma análise exaustiva deste processo.

7.1 VEÍCULOS AUTOMÓVEIS

Os projectos da FAP—Fábrica de Automóveis Portuguesa

A rápida expansão do parque automóvel a seguir à segunda guerra mundial, bem como o maior recurso à mecanização agrícola, não deixaram de interessar a indústria portuguesa.

A FAP—Fábrica de Automóveis Portuguesa procurou lançar-se, no final dos anos 50, no fabrico de automóveis, na base duma aliança com a firma italiana Alfa Romeo, interessada, nesse período, em entrar no mercado dos veículos utilitários e impedida de o fazer em Itália, em resultado de acordos com outras firmas europeias (e nomeadamente com a Renault).

O projecto FAP supunha um grande recurso à metalomecânica nacional para a subcontratação do fabrico de peças e componentes, tendo técnicos da Alfa Romeo procedido a um levantamento detalhado da capacidade produtiva existente no País nas áreas de maior relevo para o projecto.

Os dados recolhidos apontam para o facto de o seu fracasso se ter devido à acção simultânea doutro grande fabricante automóvel italiano (que, em contrapartida, se propôs instalar em Portugal *linhas de montagem* da sua marca) e dos importadores de automóveis, que defendiam o princípio da liberdade de montagem, em oposição a qualquer apoio governamental a um fabricante nacional que, para obter maior incorporação, contasse com quaisquer apoios discriminatórios relativamente a outras marcas.

Mais tarde, a FAP procurará ainda lançar o fabrico de tractores, associando-se à firma finlandesa Valmet Oy, prevendo uma incorporação nacional da ordem dos 60 % ao fim de quatro anos de laboração. A conjugação das dificuldades atravessadas pela associada finlandesa com a actuação dos importadores deverá ter contribuído para o abandono posterior do projecto.

Projecto da EFI—Eduardo Ferreirinha e Irmão, L.^{da}

Contando com uma larga experiência no fabrico de componentes para motores (êmbolos, segmentos, cavilhas, camisas para cilindros, etc.), que exportava para vários países europeus e produzia em subcontrato para várias marcas, a EFI era também o maior fabricante nacional de máquinas-ferramentas e em 1957 lançara-se na produção de motores *Diesel* sob licença alemã.

Considerando que a forma mais realista de entrar na produção de equipamento de transporte e tracção não era por via dos automóveis de passageiros, como o pretendeu a FAP, propôs-se a EFI fabricar camiões e tractores em associação, respectivamente, com as firmas Saurer, da Suíça, e Renault, comprometendo-se esta última, no acordo estabelecido, a comercializar na Europa os produtos EFI. Em conjugação com este projecto, a empresa planeou a ampliação e diversificação da sua gama de fabrico de máquinas-ferramentas e das suas instalações de fundição de ferro maleável.

Mais ainda do que o projecto FAP, procurava integrar-se o desenvolvimento da fundição e mecânica nacionais com o lançamento do fabrico de veículos. A não concretização deste acabou por limitar naturalmente as oportunidades destas indústrias, que passaram a ter como horizonte de expansão o fabrico e exportação de componentes em subcontrato.

7.2 MOTOCICLOS E MOTORES

No final da década de 50 existiam no País seis unidades que fabricavam bicicletas motorizadas e um fabricante de motociclos, tratando-se, nalguns casos, de representantes de marcas europeias. Por iniciativa de industriais do sector é criada, em finais da década de 50, a Cinal, com o objectivo de proceder a uma concentração entre empresas e definir uma política de fabrico que levasse à maior incorporação dos motores produzidos por empresas nacionais (Motores Alma, Pachancho). A actuação das firmas importadoras e das fábricas de bicicletas motorizadas que usavam motores importados acabou por levar à autorização para instalar a montagem de motores, fazendo gorar aquele projecto.

7.3 MOTORES INDUSTRIAIS E MARÍTIMOS

A produção de motores térmicos para fins industriais vai realizar-se no período inicial do seu arranque —em 1957—, em moldes que evocam experiências anteriores: protecção em relação à concorrência externa, por restrições à importação de motores; não autorização de montagens e controlo da instalação de novos fabricantes. De acordo com esta orientação, o ministro Ferreira Dias viria, por exemplo, a indeferir um pedido da Cometna— Companhia Metalúrgica Nacional (enquanto importadora de motores) para instalar a simples montagem.

A partir de 1963, com a mudança de orientação ministerial, essa autorização vem no entanto a ser concedida.

O projecto mais ambicioso deste período, na área dos motores industriais e marítimos, foi, no entanto, o da Burmeister e Wain de Portugal. Associando a firma dinamarquesa ao seu importador em Portugal e a empresas metalomecânicas, como a Metalurgia Duarte Ferreira, pretendia fabricar motores, bombas especiais para equipamento naval e para as indústrias de processo, compressores, vários equipamentos usados na construção naval, etc. A instalação fabril foi concluída e chegaram a ser produzidos motores. Em 1964, e por razões que não foi possível esclarecer, acabou por ser adquirida pela Cometna.

7.4 ALGUMAS HIPÓTESES DE EXPLICAÇÃO

Nos anos em que o essencial desta investigação foi realizado avançaram-se algumas hipóteses explicativas para este processo de bloqueamento de certas áreas das indústrias mecânicas e eléctricas, considerado paradigmático dum período de transição na industrialização portuguesa. Não tendo sido possível testar essas hipóteses, limitamo-nos aqui a apontar três delas:

A dificuldade de aplicar os instrumentos de política industrial que na fase autárquica haviam permitido lançar os sectores básicos produtores de bens intermédios (concessão de exclusivos de fabrico, contingência de importações e protecção aduaneira, etc.) a sectores produtores de *equipamento de série* e a bens de consumo duradouro. Dificuldade acentuada no caso dum país com um reduzido mercado interno (distinguindo-se, por exemplo, do caso espanhol) e num período de gradual liberalização do comércio na Europa.

E, provavelmente a adicionar a estas condicionantes, a margem de manobra que o Estado conseguiu obter para proteger indústrias novas no quadro dessa integração europeia poderá ter sido utilizada prioritariamente na defesa daqueles sectores básicos, em especial da siderurgia;

A menor capacidade do Estado em intervir como parceiro ou financiador de empreendimentos a partir de 1961 e durante praticamente toda a década;

O processo de crescimento bancário, no qual estiveram muito envolvidos os grupos industriais, na sua fase de transformação em grupos financeiros, e que privilegiou o fomento da aquisição de bens de consumo a crédito, fazendo aparecer a associação aos grandes importadores (nomeadamente de automóveis) como de vital importância na disputa desses negócios.

Não se conclua daqui que os grupos financeiros em formação manifestavam uma falta de interesse pelo sector de bens de equipamento em geral. Iremos ver, ao analisar, por exemplo, a evolução do grupo Champalimaud durante a década de 60, que esses grupos vão promover, a ritmos diferentes, o desenvolvimento da fundição, da caldeiraria e da mecânica pesadas, não obstante as dificuldades deste tipo de sector (flutuações cíclicas acentuadas; baixa rotação de capital; complexa gestão de tesouraria, dependente dos adiantamentos dos clientes e do controlo rigoroso dos *stocks* —sobretudo num país que não produzia chapa de aço e a maioria dos aços especiais—, e acesso a crédito em condições adequadas ao tipo de actividade).

Esse desenvolvimento vai, no entanto, ser orientado não só para o fornecimento de equipamentos aos novos empreendimentos dos grupos, permitindo-lhes interiorizar uma parte maior dos efeitos do seu investimento e reduzir a necessidade de recurso ao crédito externo para aquisição de equipamentos, mas também para a obtenção duma parte mais substancial dos mercados públicos, cuja defesa pelo Estado procurarão exigir, perante as pressões de abertura por parte dos concorrentes estrangeiros.

8. CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO—O PERCURSO DO GRUPO CHAMPALIMAUD

8.1 O PAPEL CENTRAL DAS EMPRESAS CIMENTEIRAS

A indústria cimenteira constituiu a base de partida para o desenvolvimento do grupo Champalimaud, que, entre as três empresas que controlava —Empresa de Cimentos de Leiria, Companhia de Cimentos Tejo e Companhia de Carvões e Cimento de Cabo Mondego—, representava mais de 2/3 da capacidade instalada da indústria, com a vantagem adicional de, pela sua localização geográfica, poder cobrir quer os mercados do Norte e do Centro, quer os de Lisboa e do Algarve. Pode dizer-se que a sua estratégia de desenvolvimento se baseava em cinco pilares, alguns dos quais traduzindo convergência de interesses com a outra força empresarial do sector —a Secil—, participada por capitais dinamarqueses:

Garantir que a expansão da capacidade produtiva do sector fosse realizada apenas entre as empresas existentes no final da década de 50 e de forma a manter o equilíbrio entre as ampliações de capacidade do grupo e da Secil;

Realizar uma grande ampliação, em média de seis em seis anos, alternando entre as empresas do grupo e aproveitando para introduzir nessas instalações os mais recentes aperfeiçoamentos técnicos. De 1962 a 1969, o grupo vai expandir a Empresa de Cimento de Leiria (enquanto em 1958 fora a vez da Companhia de Cimentos Tejo); Seguindo uma política de distribuição de baixos dividendos e de elevado autofinanciamento, cada ampliação acabava por poder ser financiada pelas amortizações realizadas pelas outras, servindo o banco do grupo para facilitar a circulação desses fundos;

Ao apostar em enormes ampliações de cada vez, o grupo tinha de procurar reduzir ao mínimo os efeitos da momentânea capacidade excedentária. Assim, cada ampliação era acompanhada de várias inovações comerciais, destinadas a fomentar novos tipos de cimento

ou novas formas de emprego deste no mercado interno (p. ex.: cimento de escórias, betão pronto, etc.), bem como, em meados da década de 60, pela exportação para Espanha;

Presença forte nos mercados das ex-colónias, mediante *investimento industrial* no sector cimenteiro de Angola (em competição com a Secil) e de Moçambique (em posição de virtual monopólio).

A partir de 1965 (data que, como veremos, marca o início duma nova época para o grupo), as empresas cimenteiras vão apoiar duas linhas de diversificação, por exploração de complementaridades industriais: uma em direcção à fundição e à mecânica pesada e outra dirigida ao sector de celulose/papel. Durante todo o período que decorre até 1974 desempenharão o papel de *holdings* do grupo, sendo vocacionadas para esta função por algumas características: em termos de capital accionista, eram controlados exclusivamente pelo grupo, ao contrário, por exemplo, do que acontecia com a Siderurgia Nacional, em que outros interesses privados e corporativos participavam; e não dependiam normalmente de empréstimos estrangeiros para realizar a expansão da sua capacidade.

8.2 O FIM DO «CONTENCIOSO DOS PREÇOS DE AÇO» E A PRIMEIRA EXPANSÃO DA SIDERURGIA NACIONAL

Os primeiros anos de laboração da Siderurgia Nacional foram bastante mais difíceis do que inicialmente o grupo havia previsto. Este facto não resultou das perturbações do mercado de capitais, como no caso do sector da electricidade, mas de três outros acontecimentos:

Primeiro, a actuação dos importadores/armazenistas de produtos siderúrgicos, que acumularam *stocks* anormalmente elevados durante o ano anterior ao lançamento comercial da Siderurgia Nacional, por forma a dificultar-lhe grandemente a colocação dos produtos;

Segundo, o aumento substancial do preço do coque metalúrgico no mercado internacional em 1964, com forte impacto numa siderurgia desprovida de coqueria;

Por fim, e sobretudo, o regime de preços definido em 1961, pelo ministro Ferreira Dias, regime que se traduziu na fixação de preços bastante inferiores ao que a empresa considerava necessário para manter o elevado ritmo de amortizações desejado.

Para compreender este último factor de perturbação convém recordar que a instalação da Siderurgia Nacional assentou numa estrutura financeira marcada por um nível elevadíssimo de endividamento, que exigia preços elevados para, simultaneamente, enfrentar os encargos financeiros e acumular fundos.

A resposta da Siderurgia Nacional ao que considerou uma alteração às expectativas com que o empreendimento fora lançado foi manter o ritmo de amortizações, mesmo dando origem a prejuízos; suspender os pagamentos aos fornecedores externos (no quadro do empréstimo avalizado pelo Estado); recorrer ao crédito a curto prazo para enfrentar as dificuldades de tesouraria.

O ano de 1965 vai marcar uma substancial alteração nas condições de funcionamento da Siderurgia Nacional, devido ao conjunto de medidas

tomadas por um novo ministro da Economia, nomeadamente pelo despacho de 12 de Março de 1965³⁰ que definiu um novo regime de comercialização e de preços. Este despacho veio, nomeadamente:

- Autorizar a manutenção do nível dos preços-base anteriormente fixados, mas permitir a rectificação nas dimensões dos produtos, de acordo com novas normas;
- Aceitar alterações futuras de preços de acordo com a evolução do preço do coque importado;
- Consagrar uma alteração na relação de forças entre a Siderurgia Nacional e os armazenistas (possibilitando o acesso directo ao mercado para alguns produtos e estabelecendo prazos de pagamento, volumes mínimos de compras e estímulos à stockagem), mediante a qual a Siderurgia podia transferir para estes parte dos custos de imobilização dos *stocks*, controlando ao mesmo tempo os seus prazos de cobrança.

Em sequência a este despacho, duas outras medidas vão permitir melhorar a situação da Siderurgia Nacional: o reforço da protecção aduaneira, num período de intensa concorrência internacional, e a melhoria da situação financeira, mediante a consolidação a longo prazo de várias dívidas de curto prazo contraídas junto da banca.

A partir de 1965, o ritmo a que se formou o autofinanciamento global superou bastante o ritmo das amortizações das dívidas de médio e longo prazo, levando a uma grande melhoria na liquidez da empresa e à formação dum abundante fundo de maneo.

Esta substancial alteração levou o grupo às decisões de ampliar a capacidade instalada no Seixal, com diversificação da gama de fabrico, e de lançar novas actividades industriais complementares da Siderurgia.

Após ampliações pontuais em 1964 (central de oxigénio, trem de fios e de blocos, instalação de laminagem de perfis ligeiros), a empresa apresenta em 1965 um programa ambicioso de expansão que acompanhou por uma tomada de controlo do jazigo de minérios de ferro de Moncorvo, propondo uma solução de conjunto para o sector mineiro e siderúrgico que envolveria, inclusive, a reformulação da rede nacional de caminhos-de-ferro e apontava para a exportação de concentrados de ferro. Esse programa, estruturado em duas fases, suporia na 2.ª fase um novo alto-forno no Seixal e a laminagem de chapa a quente, baseando-se em previsões da evolução do consumo metropolitano de aço bastante optimistas.

Os anos de 1966 e 1967, com a recessão industrial interna e a permanência da capacidade excedentária na Europa, tornavam mais difícil obter financiamentos externos para grandes expansões integradas, acabando por se virem a concretizar apenas os principais vectores da 1.ª fase: fabrico de carris e perfis pesados (acompanhado de um contrato de fornecimento à CP, no quadro do programa de renovação das vias férreas); instalação duma laminagem de chapa a frio a partir de *coils* importados; fabrico de folha-de-flandres e chapa galvanizada.

Para o lançamento deste programa reduzido³¹, e tendo em conta a situação depressiva da siderurgia europeia, a empresa, apoiando-se nas

³⁰ Publicado no *Diário do Governo*, 1.ª série, de 19 de Março de 1965.

³¹ Em 1969 e anos seguintes seria completado com um novo conjunto que incluía a coquearia, o vazamento contínuo e vários aperfeiçoamentos no alto-forno e na aciaria eléctrica.

próprias condições de financiadores externos³², obtém do Governo novo quadro articulado de protecção (nomeadamente o Decreto-Lei n.º 47 521, de 3 de Fevereiro de 1967), do qual ressaltam a renovação do exclusivo de fabrico para a metrópole pelo período de 15 anos (Alvará n.º 15)³³, a concessão de isenções fiscais e a negociação dum novo pacote de protecção aduaneira com a EFTA.

O conjunto de diplomas que consagraram este quadro de protecção viriam a ser objecto de controvérsia na Assembleia Nacional aquando da sua ratificação. Esta ampliação de capacidade exigiu um novo financiamento externo, que já não contou com o aval do Estado.

Em 1968, a empresa torna público o abandono temporário do projecto de articulação com os jazigos de ferro de Moncorvo, cujas características levantavam problemas técnicos que oneravam a sua exploração. Nesse ano torna-se claro que o grupo havia entretanto decidido abastecer-se principalmente em Angola, adquirindo uma pequena parte da produção dos jazigos de Cassinga.

8.3 OS BENS DE EQUIPAMENTO, A PASTA/PAPEL E OS ADUBOS — TRÊS POSTAS DE DIVERSIFICAÇÃO

O ano de 1964 assinalou a constituição dum importante sector de produção de bens de equipamento pesado no grupo Champalimaud, mediante o reforço da posição accionista na Cometna — Companhia Metalúrgica Nacional e a tomada de posição na Sécheron Portuguesa (futura Sepsa).

O conjunto de unidades fabris que passaram a integrar o novo sector do grupo tinha uma posição dominante ao nível nacional na área da fundição de aço e uma posição de relevo na área da caldeiraria e mecânica pesadas. Ao tomar estas posições em pleno período de crise da indústria metalomecânica, resultante da mudança de ritmo e linha directora da electricificação nacional, o grupo contava, antes de mais, com as grandes encomendas de equipamento que a sua própria expansão ia gerar — nova linha cimenteira e ampliação da Siderurgia. Saliente-se, aliás, que, no caso da indústria cimenteira, foram atingidos os 80 % de incorporação nacional na linha instalada nessa altura na Empresa de Cimentos de Leiria. E apostava ainda no projecto mineiro de Cassinga, para cujas infra-estruturas e material circulante ferroviário o grupo vai contribuir com vários fornecimentos, assim como na instalação da Refinaria do Norte.

Posteriormente, e quando da recessão iniciada em 1966, que atinge duramente o nível de actividade do sector metalomecânico, o grupo procura reforçar a sua articulação com os mercados públicos³⁴, tentando ao mesmo tempo, mas sem êxito, adquirir o controlo da Metalúrgica Duarte Ferreira. À viragem para a exportação, também ensaiada, depara-se, no entanto, a debilidade do sistema bancário nacional na área de crédito a médio e longo prazo e no crédito à exportação.

A diversificação, seguindo as linhas de *complementaridade industrial*, vai levar o grupo, nestes anos, a outro sector totalmente diferente. As empresas cimenteiras eram grandes consumidoras de sacos de papel *Kraft*.

³² Nos quais se integravam bancos do grupo Suez.

³³ *Boletim Semanal da Direcção-Geral dos Serviços Industriais*, n.º 86, de 23 de Agosto de 1967.

³⁴ Cujas protecções perante a concorrência internacional pede reiteradamente ao Governo.

O sector de pasta para papel surgira em meados dos anos 60, com excelentes perspectivas de vendas externas e de rendabilidade.

A partir de 1965, o grupo vai tomar o controlo de duas importantes fábricas de papel (Prado e Abelheira) e gizar, a partir delas, a constituição dum grupo integrado pasta/papel de embalagem. A criação da Celulose do Minho para instalar uma grande unidade de pasta constituiu o passo seguinte, mas sucessivos adiamentos do projecto acabaram por fazer caducar a autorização recebida no quadro do condicionamento industrial. É provável que a esses adiamentos não fossem estranhas pressões externas.

A partir da perspectiva de instalar uma coqueria e de dispor de subprodutos gasosos, o grupo vai tentar entrar num sector tradicionalmente dominado por outros grupos industriais — o amoníaco e os adubos azotados. Com apoio espanhol, procura instalar uma grande unidade de amoníaco no estuário do Tejo, enquanto se lança no fabrico de adubos em Moçambique. A integração também lhe será vedada pelos grupos rivais e pelo próprio atraso na instalação da coqueria.

O fabrico de adubos em Moçambique evoca outra linha fundamental do Grupo neste período: alargar a sua presença em Angola e Moçambique pela tomada de controlo e ampliação das laminagens aí existentes — transformação da Laminagem Angolana em Siderurgia de Angola e aquisição da Cifel em Lourenço Marques. Esta última aquisição decorre em plena luta com a Companhia de Urânio de Moçambique e o seu projecto de siderurgia integrado para aquela ex-colónia³⁵.

9. SACOR E CUF: DUAS BATALHAS E UMA TRÉGUA

9.1 A CONSTRUÇÃO DA REFINARIA DO NORTE E A LUTA PELO CONTROLO DO SECTOR PETROLÍFERO³⁶

Perante o esgotamento das possibilidades físicas de ampliar mais as instalações da refinaria de Cabo Ruivo, a resposta ao acréscimo rápido do consumo de derivados de petróleo (compreensível perante a evolução referida no ponto 6) exigiria naturalmente a construção dum novo complexo. O interesse do Governo em descentralizar geograficamente esta indústria acaba por levar, ainda no Ministério Ferreira Dias, à abertura de consultas destinadas a encontrar uma solução técnica e empresarial adequada para uma nova refinaria a instalar no Norte, que deveria ter anexo um complexo petroquímico, abrindo novas oportunidades de desenvolvimento, nomeadamente na área dos derivados aromáticos.

Nessa consulta vão estar envolvidos o grupo Sacor, que reivindicava naturalmente a automaticidade da escolha e a renegociação do seu exclusivo, o grupo CUF, interessado em entrar em novos sectores de elevada rendabilidade e *cash-flow*, como o seria o fabrico e *distribuição* de produ-

³⁵ O interesse por Moçambique e pelo vale do Zambeze levará também o grupo, nos anos finais da década de 60, a apostar na metalurgia do alumínio, com base na futura energia de Cabora Bassa e apoiado numa associação com a firma inglesa Lonhro. A integração vertical com o fabrico de cabos eléctricos de alumínio em Portugal seria um desenvolvimento natural para este projecto.

Uma deslocação de interesses da Lonhro em direcção ao Malawi, onde se encontravam os jazigos de bauxite, esteve provavelmente na origem do abandono do projecto.

³⁶ Por absoluta falta de tempo para coligir algumas informações suplementares, a análise que se pretendia aqui fazer sobre o sector dos petróleos ficou reduzida a esta curta nota.

tos petrolíferos, a Sonap e duas empresas estrangeiras com redes de distribuição em Portugal: a Mobil e a Shell.

A autorização para a instalação da refinaria do Norte acaba por ser dada a uma associação Sacor/Sonap, com a obrigatoriedade de envolvimento do grupo CUF em futuros desenvolvimentos na área da petroquímica. O compromisso incluiu uma reformulação no capital accionista da Sacor, com a participação da Sonap³⁷ e o reforço das presenças muito minoritárias da Shell e da Mobil.

Nas novas condições de funcionamento da grande indústria após 1961, e nomeadamente com a redução do papel de intermediação financeira do Estado, a concretização deste empreendimento vai envolver de forma significativa financiamentos concedidos pela Shell e pela Mobil, sob a forma, por exemplo, de adiantamentos de futuros processamentos a feitura de ramos a fornecer por essas empresas e destinadas à reexportação. É provável que a construção nesse período de várias instalações petroquímicas na Europa do Norte, e nomeadamente na Holanda, por parte de grandes empresas petrolíferas, tenha aconselhado ao grupo Sacor o adiamento da vertente petroquímica do novo empreendimento. E, seguramente, a pressão daquelas distribuidoras terá contribuído para que a Sacor não tivesse atingido a quota de 50 % do mercado interno que o seu alvará de exclusivo lhe facultava. A Sacor e a Sonap vão também, como referimos atrás, participar no capital da Empresa Termoeléctrica e uma delas irá fornecer o *fuel*, inicialmente por importação.

É importante referir que a Sacor e a Sonap tinham um accionista ou associado comum — a Compagnie Française des Pétroles. Da refinaria de Lourenço Marques aos fornecimentos de petróleo bruto à Sacor, a CFP estava presente no capital de duas refinadoras no espaço do Império, articulando essa presença com a exploração dos jazigos do Médio Oriente em que participava.

Os primeiros anos da década de 60 vão assistir a um conflito entre o grupo Sacor e a Petrofina, que detinha o controlo da refinaria de Luanda e explorava jazigos em Angola, a propósito exactamente dos fornecimentos de petróleo bruto. Na sua origem está o início da exploração do Jazigo Tobias, naquela ex-colónia, num período que, como o relatório da Petrangol de 1962 acentua, se caracterizava pela «difícil situação no mercado internacional em conjuntura de extrema concorrência, pelo elevado excesso de oferta sobre a procura», o que obrigava «a considerar preferencialmente a colocação dos excedentes angolanos de ramos de petróleo nos mercados nacionais, que, tributários da importação do estrangeiro, constituem natural escoamento para esses excedentes».

A decisão governamental de assegurar aquela colocação preferencial, de acordo, aliás, com os princípios de integração do espaço económico português, vai originar uma prolongada negociação com a Sacor, tradicionalmente abastecida a partir de outras zonas do mundo, provavelmente mais consentâneas com a estrutura do seu capital accionista.

Convém notar que o grupo Sacor, através da sua associada Angol, procurava estar também presente na prospecção e futura exploração dos petróleos de Angola. Em 1966, como que marcando uma melhoria de rela-

³⁷ Participação cruzada, já que a Sacor passou a estar também presente no capital da Sonap. O compromisso traduzido em despacho de Maio de 1964 foi precedido por um acordo entre as administrações da Sacor e Sonap em Novembro de 1963.

ções com a Petrangol, associa-se com ela na prospecção de áreas no Cuanza ocidental.

Mas é após 1967 e o encerramento do canal do Suez que há uma tomada de consciência mais clara de que a produção petrolífera da costa ocidental da África se valorizaria bastante num futuro próximo. Com essa perspectiva, a Angol promove, até 1969, a criação de três novas associações para a prospecção de petróleo: em 1968, com a Compagnie Française des Pétroles; em 1969, com a Texaco; e, no mesmo ano, numa associação tripartida com a Petrangol e a Texaco.

Nesses anos, o grupo Sacor continuava à espera de que lhe fosse dada uma prometida autorização para instalar uma nova refinaria em Angola, perto de Lobito.

9.2 SECTORES ANTIGOS E ENSAIOS DE DIVERSIFICAÇÃO DO GRUPO CUF

A importância que para o grupo Mello teria tido a entrada no sector dos petróleos é mais compreensível se analisarmos as dificuldades que atravessou até meados dos anos 60.

Uma das causas destas dificuldades centrou-se na União Fabril do Azoto e na dualidade da sua natureza: por um lado, estava a instalar, no início da década, o fabrico de amoníaco a partir de hidrogénio obtido por via química e de adubos nitroamoniacaais e ureia, o que lhe permitiria competir com o grupo Sacor; por outro lado, e ao contrário deste, mantinha a produção de amoníaco por via electrolítica e era um grande produtor de sulfato de amónio, competindo assim com o Amoníaco Português.

Às dificuldades inerentes ao arranque da nova instalação, complicadas pelas relações de fornecimento de amoníaco que teve de negociar com o grupo Sacor, adicionaram-se alterações importantes na comercialização do sulfato de amónio, em consequência de três decisões governamentais: reduzir o preço daquele adubo, que havia sido fixado a última vez em 1949, igualando-o ao das diluições do nitrato de amónio; pôr fim ao regime de rateios na comercialização do sulfato de amónio, por forma a deixar funcionar a competição entre as empresas produtoras; e limitar as margens de lucro na comercialização, o que poderia provocar o desinteresse do comércio retalhista pela venda dos adubos.

Medidas que foram acompanhadas por outras destinadas a amortecer o eventual impacte negativo sobre as empresas e que se traduziram na autorização de reduzir o ritmo de amortizações e na baixa de preços, tanto da energia fornecida às electrólises (o que teve pouco efeito por ter coincido com maus anos hidrológicos), como da gasolina pesada (o que demorou muito mais tempo a concretizar do que o previsto).

Às dificuldades no regime de comercialização veio acrescentar-se, desde 1962, a presença dum terceiro produtor de sulfato de amónio — a Sapec —, que, ao contrário do Amoníaco Português, dispunha duma importante rede comercial.

A situação económica e financeira da UFA agravou-se, em paralelo, aliás, com a do Amoníaco Português. Mas a sua maior solidez financeira e a superioridade comercial da CUF determinaram para a UFA um processo de recuperação gradual a partir de 1964 e até 1969, enquanto os prejuízos do AP continuaram a acumular-se.

A primeira metade da década de 60 não foi só difícil para o grupo Mello, em virtude dos problemas da UFA. Teve também de se defrontar

com o crescimento lento das vendas da CUF e com a compressão das margens nalguns dos seus produtos sujeitos a tabelamento de preços. Por seu lado, a Tabaqueira, absorvida na amortização das suas novas instalações, pouco apoio pôde dar ao grupo no seu conjunto.

Em 1962, a CUF recorre ao crédito externo, a curto e médio prazo, junto de firmas industriais alemãs e francesas e no ano seguinte, e em paralelo com a UFA, contrai importantes empréstimos junto de bancos americanos, enquanto recorre aos bancos comerciais nacionais para responder às mais urgentes necessidades de tesouraria. Sob a pressão dos credores estrangeiros, inicia um esforço sustentado de reorganização, modernização e aumento de produtividade nos seus sectores tradicionais, com o objectivo de aumentar o *cash-flow* neles gerado. Esse esforço leva-a, por um lado, a substituir instalações e ampliar capacidades nesses sectores, orientando uma parte crescente das vendas para o mercado externo e para segmentos mais dinâmicos do mercado interno, e, por outro, a desenvolver actividades subsidiárias destinadas a aproveitar mais integralmente subprodutos dos seus principais processos fabris.

Esta orientação vai atingir os vários núcleos tradicionais do grupo:

Núcleo minérios/ácidos/metalurgia, em que se incluirá uma nova fábrica de ácido sulfúrico «por contacto», das maiores da Europa; novas unidades de concentração de ácido fosfórico e de ácido clorídrico; ampliação da capacidade de tratamento de cinzas de pirite, fornecidas à Siderurgia Nacional como uma das suas matérias-primas; várias outras iniciativas, das quais se destaca a criação, em 1966, duma nova empresa — a Sociedade Mineira de Santiago, para a prospecção, pesquisa e exploração de piritas, com o objectivo de, no futuro, tornar o grupo independente dos dois fornecedores de piritas controlados por capitais estrangeiros;

Núcleo adubos/pesticidas/produtos para a pecuária, em que o grupo procurou explorar sistematicamente o facto de ser o único produtor simultâneo dos três principais tipos de adubos — fosfatados, azotados e compostos — e de dispor da maior rede comercial de venda à agricultura. A opção pela venda de adubos granulados, o desenvolvimento da produção de alimentos compostos para animais e o reforço da capacidade própria de formulação e embalagem de pesticidas concretizaram uma progressiva mudança no sentido do fornecimento duma gama diversificada de *inputs* à agricultura/pecuária (como, aliás, também a Sapec o fez):

Núcleo embalagem/têxtil-lar, em que o grupo procedeu à renovação do fabrico de tecidos de juta e à constituição em *joint-ventures* de duas novas empresas especializadas no sector têxtil: a Ipetex e a Sitenor.

E mesmo no *núcleo oleaginosas*, em que o grupo permaneceu centrado no processamento das matérias-primas africanas, se assiste a uma modernização de processos e exploração de complementaridades industriais.

Paralelamente à renovação dos seus *sectores tradicionais*, o grupo Mello vai lançar-se também, entre 1963 e 1967, em *novos sectores* industriais e de serviços, nalguns casos autonomizando empresarialmente unida-

des que já existiam, noutros criando-as de novo sob seu controlo e noutras ainda associando-se a grupos estrangeiros.

De entre as linhas de diversificação destacamos quatro:

Industrialização de produtos agrícolas, nomeadamente de culturas de regadio (compra da Compal quando se iniciava o *boom exportador* de concentrado de tomate e da Sicel para o processamento de milho);

Aproveitamento dos recursos florestais (instalação, com o grupo sueco Billerud, duma importante unidade de fabrico de pasta de papel para *exportação* e participação, com a Sociedade Nacional de Fósforos, no lançamento do fabrico de aglomerados de madeira);

Serviços à indústria (pela transformação em empresas autónomas dos departamentos de projecto, informática e estudos de mercado e organização — Profabril, Teledata e Norma);

Turismo e hotelaria.

Para além destas linhas de diversificação, e sobrepondo-se a todas elas, esteve a criação da Lisnave, que referiremos adiante.

Todo este processo foi realizado enquanto decorria o saneamento económico e financeiro da CUF, que culmina, em 1966, com a consolidação do passivo mediante a emissão de obrigações no mercado interno e sobretudo no mercado europeu. Os aumentos de produtividade, a melhoria das vendas e o saneamento financeiro permitem aumentar regularmente o *cash-flow* e recomeçar nalgumas empresas (como a UFA) a distribuição de dividendos.

9.3 O CONFLITO SACOR/CUF NOS SECTORES DO AMONÍACO E ADUBOS

O ano de 1964 iniciou um período de grande instabilidade nas relações de força no sector do amoníaco e adubos azotados.

A expectativa de acelerado crescimento do consumo de adubos no mercado interno, conjugada com o surgimento de grandes oportunidades de exportação, devido à insuficiência momentânea de produtos azotados no mercado internacional, vai desencadear uma vaga de pedidos de ampliação da capacidade instalada, quer de amoníaco, quer de adubos. Entre elas incluir-se-ia a tentativa, já referida, de o grupo Champalimaud aproveitar esta conjuntura para entrar no sector, tendo chegado a propor a tomada duma importante posição accionista no Amoníaco Português, «esmagado» até então entre os grupos Sacor e CUF.

O papel central que o controlo sobre a produção de amoníaco tem na economia geral do sector adubeiro e o interesse da UFA e do Amoníaco Português em encerrar as suas linhas de amoníaco electrolítico vão fazer naturalmente convergir nos aumentos de produção de amoníaco a principal disputa entre os grupos presentes no sector.

Após obter a concessão da refinaria do Norte, o grupo Sacor vai propor, e ser autorizado, em 1965, a ampliar a sua capacidade de produção de amoníaco de 200 t para 600 t/dia, no quadro duma proposta que veria também alargada a produção e a gama de adubos fabricados pelos Nitratos de Portugal. Triplicar a capacidade quando as instalações anteriores estavam ainda longe da amortização e ficar necessariamente

dependente das oscilações do mercado externo para a colocação dos excedentes era uma via arriscada de disputar ao grupo CUF a direcção do sector.

Ainda no ano de 1965, e em resposta a este desafio, a UFA suspende as aquisições de amoníaco à Sociedade Portuguesa de Petroquímica. Este facto, adicionado às reduções ocasionais das compras no interior do próprio grupo Sacor, coloca a SPP, ainda antes da sua ampliação, na imperiosa necessidade de colocar os excedentes no mercado internacional a preços que considerará não remuneradores. Com efeito, após o *boom* de 1964 vão seguir-se alguns anos de intensa competição no mercado internacional de azotados, acompanhando o grande aumento da capacidade entretanto instalada ao nível mundial.

Em 1967, os grupos Sacor e CUF chegam a uma trégua: a UFA volta a adquirir amoníaco à SPP, mas esta passa a praticar preços mais baixos para o amoníaco destinado à incorporação em adubos a exportar.

Nos anos seguintes, enquanto é realizada a ampliação da capacidade produtiva do amoníaco, o grupo Sacor vai procurar diminuir o futuro impacte do problema dos excedentes, pelo reforço da sua capacidade de comercialização de adubos no mercado interno, por via da constituição duma rede unificada de venda de adubos e pesticidas (mediante a fusão Nitratos de Portugal/Agran) e pela procura de exportações para os mercados das ex-colónias.

Não obstante este esforço, o período termina com o agravamento alarmante da situação financeira da Sociedade Portuguesa de Petroquímica, que vem adicionar-se às dificuldades acumuladas na própria Sacor. O principal grupo industrial em que o Estado estava presente aproximava-se rapidamente duma situação insustentável.

A trégua entre a Sacor e a CUF veio ainda a materializar-se, no 1.º semestre de 1970, numa proposta conjunta para instalar a produção de caprolactama e *nylon*, transformando em adubos compostos o sulfato de amónio obtido como subproduto do processo fabril e consumindo como matéria-prima uma tonelagem apreciável de amoníaco da Sociedade Portuguesa de Petroquímica.

A Sacor integrava esta proposta no seu novo projecto de ampliação da refinaria do Norte e de concretização do complexo petroquímico de aromáticos, que vinha adiando desde 1964, quando fracassaram as tentativas de aliança com a Hoescht para a produção das matérias-primas para o fabrico de *polyester*³⁸.

A trégua entre os grupos Sacor e CUF foi, no entanto, de curta duração.

A apresentação, em Setembro de 1969, pelo grupo Champalimaud, do pedido de autorização para instalar uma nova refinaria no Sul, um complexo petroquímico e uma unidade gigante de produção de amoníaco³⁹ marcava a abertura pública duma disputa pelo controlo futuro do sector petrolífero, que, nos meses finais de 1970 e durante 1971, viria encontrar os grupos CUF e Sacor em campos opostos.

³⁸ O carácter necessariamente selectivo deste artigo não permite pormenorizar outras tentativas de fabrico de fibras sintéticas em Portugal, nem exemplificar com o projecto Caprofil — Química Têxtil Portuguesa a tentativa de um grupo têxtil aceder à química orgânica.

³⁹ Esta iniciativa concretizou-se no *mesmo* ano em que a Gulf Oil iniciava a produção nos seus jazigos de Cabinda, em Angola.

PARTE III — 1969-73

INTRODUÇÃO

Vão referir-se nos capítulos seguintes três importantes processos:

O lançamento de grandes iniciativas industriais viradas para o mercado internacional e traduzindo uma ruptura com a experiência anterior da industrialização portuguesa, ruptura essa que o lançamento da Lisnave prefigurava. Essas iniciativas vão centrar-se no lançamento ou ampliação de três tipos de sectores: sectores ligados à economia petrolífera mundial (refinação de petróleos, petroquímicas, construção naval de grandes petroleiros); sectores destinados a processar recursos minerais nacionais (pirites, silício, etc.), ou importados para reexportação, sob a forma de ligas metálicas (p. ex.: manganes); sector de bens de equipamento pesado dirigido quer ao fornecimento dos empreendimentos anteriores e a um novo esforço na área da electrificação, quer à exportação⁴⁰.

Ao movimento de internacionalização pelos mercados de destino vai adicionar-se um outro pelo investimento no estrangeiro. Ambos vão dar-se num contexto de abertura de vários dos mais concentrados sectores da economia portuguesa a novas empresas.

O processo de fortalecimento do sector bancário dos grupos financeiros de base industrial, que foi seguido por uma rápida entrada dos bancos independentes na grande indústria. Ambas as componentes dos grupos financeiros — os de base industrial e os de base bancária — vão apoiar-se numa intensa reactivação do mercado de títulos, para concretizarem os novos projectos industriais.

Uma reformulação da intervenção financeira do Estado, quer no relançamento dos grandes programas de infra-estruturas, como a rede energética, quer no apoio aos novos projectos. Tal processo baseou-se no alargamento da acção da banca pública e parapública, ficando também desenhada neste período a hipótese de criação de um Fundo de Fomento Industrial.

10. DA LISNAVE A SINES — O INCERTO CAMINHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

10.1 LISNAVE: UMA RUPTURA NA INDUSTRIALIZAÇÃO DO PÓS-GUERRA

A criação da Lisnave, em 1961, e a decisão posterior de localizar um novo grande estaleiro na margem sul do Tejo (na Margueira) têm a sua origem próxima no Decreto-Lei n.º 42 890, de Março de 1960, que criou uma Comissão de Estudo para a Construção da Doca e Estaleiro Naval de Lisboa.

⁴⁰ Uma outra direcção de investimento neste período centrou-se no esforço de motorização individual, quer pelo lançamento da rede de auto-estradas, quer por uma nova tentativa de desenvolver a indústria automóvel para além das simples montagens (nova aliança com a Alfa Romeo).

Na sequência dos seus trabalhos, que culminaram na autorização dada à Lisnave para construir e explorar um novo estaleiro, foram sendo definidas várias opções quanto a esse projecto:

Decidir que a instalação e exploração do estaleiro devia pertencer à iniciativa de empresas privadas;

Localizá-lo na margem sul do Tejo;

Definir-lhe como objectivos «criar uma instalação que pudesse em futuro mais ou menos próximo reparar e construir navios dos maiores, mas que, numa 1.^a fase a realizar o mais depressa possível, fosse dimensionada para docar e reparar eficientemente a *quase totalidade dos navios* que passam ao largo das costas de Portugal»⁴¹;

Aprovar a constituição duma nova empresa que, integrando os estaleiros de Alcântara da Navalís — pertencentes ao grupo CUF —, tinha também como accionistas três estaleiros holandeses e dois estaleiros suecos.

As obras de construção tiveram início praticamente em 1964 e a inauguração do novo estaleiro deu-se em 1967, quando, em consequência do encerramento do canal de Suez, após a Guerra Israelo-Árabe, a rota do Cabo ganhara novo valor e movimento (que justificarão, passados poucos anos, uma substancial ampliação do estaleiro).

Se nos primeiros anos da sua actividade ainda conclui a construção dum petroleiro para a Soponata, a Lisnave vai posteriormente orientar-se para a reparação naval, para a construção de partes de navios destinados aos estaleiros europeus seus accionistas e para o *jumboizing*, ou seja, as grandes reparações que arrastavam a alteração das dimensões e estrutura dos navios.

Simultaneamente, vai criar várias empresas complementares da sua actividade — umas nas áreas de serviços, como, por exemplo, a Gaslimpo, outras para a montagem de equipamentos eléctricos e electrónicos, como a ENI, e para o fabrico e reparação de componentes de navios, como a Repropel, para as hélices.

A Lisnave marca uma grande ruptura na industrialização do pós-guerra, que se havia centrado no desenvolvimento de sectores de bens intermédios, produzindo para o mercado interno e beneficiando, em muitos casos, da intervenção do Estado como accionista ou mobilizador de capital de empréstimo. Três traços vão distingui-la:

A sua produção destinava-se, quase exclusivamente, ao mercado internacional e a sua inserção neste escapava ao tradicional triângulo Grã-Bretanha/Portugal/África. O que vai agora ser aproveitado é a posição geográfica do País nas rotas de circulação do petróleo entre o golfo Pérsico e o Norte da Europa;

A fonte de lucratividade do empreendimento já não vai residir nas relações com sectores protegidos, como o agrícola e o imobiliário. O que determinará o êxito será, desta vez, a combinação de altas produtividades (exigindo o domínio de tecnologias e métodos de

organização) com o diferencial de salários da mão-de-obra *qualificada* existente entre Portugal e os países europeus, e com um controlo apertado sobre o tempo de imobilização dos capitais no ciclo produtivo da reparação;

O grupo Mello vai associar-se a grupos estrangeiros *na sua própria base produtiva*, não contando directamente com a presença do Estado no capital accionista (embora beneficiasse na sua relação de forças com os accionistas estrangeiros das acções do Estado destinadas a assegurar o êxito do empreendimento — financiamentos da banca pública ou parapública, isenções fiscais, etc.). E, pela primeira vez desde o início da década, vai recorrer ao mercado de capitais nacional para mobilizar fundos destinados à expansão da empresa.

A internacionalização do grupo empresarial português não deixava de lhe colocar problemas complexos. Assim, não lhe era possível dispor, de forma inteiramente livre, dos grandes volumes de *cash-flow* gerados na empresa, orientando-os para o desenvolvimento do grupo em outras áreas. Com a Lisnave vai criar-se como que uma «segunda cabeça» do grupo Mello, virada, desde o início, para uma expansão nitidamente internacionalizada e centrada na participação no lançamento e gestão de grandes estaleiros no estrangeiro (p. ex.: Médio Oriente e Antilhas).

Uma quarta ruptura representada pela Lisnave não tem directamente que ver com ela, mas com o que vai permitir. Pela primeira vez, o surgimento dum pólo de especialização internacional abre oportunidades para que outros pólos viessem a surgir. Já não é a substituição de importações que multiplica os seus efeitos, mas a presença nos mercados internacionais⁴².

10.2 OS GRANDES PROJECTOS

A partir de 1969 vai ser lançada uma série de grandes projectos industriais e de infra-estruturas que determinariam — qualquer que fosse o grupo que os levasse a cabo — uma profunda alteração na sua linha anterior de desenvolvimento, no sentido duma *crescente internacionalização* (na senda aberta pela Lisnave). O lançamento de tais projectos vai ser acompanhado duma acesa disputa entre os grupos CUF, Champalimaud e Sacor, nomeadamente na área petrolífera, e determinará uma mudança das relações de força entre eles e deles com a banca.

Nessa época eram diferentes as perspectivas que se abriam aos dois grupos financeiros de base industrial: os sectores a jusante dos pontos fortes do grupo Champalimaud — ou seja, a construção civil e as obras públicas — apresentavam perspectivas excepcionais de crescimento; o sector a jusante duma parte do grupo Mello — a agricultura — apresentava um fraco horizonte de crescimento.

⁴² Mercê de uma colaboração estreita entre a Lisnave e a Mague, vai esta dominar a concepção e fabrico de equipamentos de movimentação para estaleiros — pórticos gigantes e grandes gruas —, processo que completará com o fabrico de pórticos para a movimentação portuária de contentores. Nos primeiros anos da década de 70 surgirão encomendas de aparelhos de elevação por parte de estaleiros suecos, americanos e espanhóis.

Num esforço paralelo, a firma associada da Mague, a Somague, irá adquirir, na construção e ampliação do estaleiro da Margueira, a competência na área das obras públicas que lhe dará a possibilidade de, por exemplo, participar com a Lisnave na construção do estaleiro do Bahrein.

Quanto ao grupo Sacor, e recordando o que atrás dissemos, a sua situação financeira agravava-se muito no final da década de 60 e dispunha, em consequência, duma reduzida margem de autonomia e movimento.

Iremos seguidamente referir, de forma resumida, as principais realizações inovadoras deste período, abrangidas pela designação geral de *grandes projectos*⁴³. Foram lançados numa altura em que a decisão de a Grã-Bretanha aderir à CEE tornava inevitável uma aproximação comercial de Portugal às Comunidades, que veio a ser consagrada pelo acordo de 1972, modificando assim o enquadramento externo da economia portuguesa. E também numa fase em que Portugal dispunha de importantes reservas cambiais, que um crescimento acelerado das remessas de emigrantes ajudavam a sustentar.

a) Refinação de petróleo e complexos petroquímicos

Em 4 de Novembro de 1970 é publicado no *Diário do Governo* o despacho ministerial que iria desencadear uma profunda reorganização do sector dos petróleos e o lançamento das bases duma indústria petroquímica diversificada. A nova política para o sector concretizava-se nos seguintes aspectos:

Ampliação da refinaria do Norte;

Decisão de instalar uma nova grande refinaria no Sul do País, virada parcialmente para a exportação, abrindo o Governo um concurso para apresentação de propostas;

Prioridade à utilização crescente dos petróleos de Angola (uma vez iniciada em 1969 a exploração dos jazigos da Cabinda Gulf Oil) e lançamento, nos anos seguintes, duma política de prospecção sistemática dos recursos petrolíferos em Portugal e nas ex-colónias;

Lançamento de um complexo petroquímico de aromáticos junto à refinaria do Norte e outro de olefinas em anexo à nova refinaria do Sul.

Três consórcios se apresentaram ao concurso para a instalação desta nova refinaria: um, participado pelas três companhias petrolíferas estrangeiras com actividade de distribuição em Portugal — Shell, Mobil e BP —, pela Sacor e pela Fundação Calouste Gulbenkian; outro, participado pela CUF e pela Sonap e prevendo futuramente o envolvimento dum grupo internacional (que teria até 10 % do capital da nova sociedade); um último, integrando sobretudo empresas do grupo Champalimaud, sob a direcção da Química Geral⁴⁴ (Moçambique).

Em 12 de Novembro de 1971, pelos Decretos-Leis n.ºs 496/71 e 497/71, o Governo decide:

Autorizar à Sacor a ampliação de 5 milhões de toneladas/ano da refinaria do Norte, na condição de só poder colocar no mercado interno 4 milhões de toneladas, sendo-lhe reduzida a quota máxima

⁴³ Iremos concentrar a atenção nos projectos de natureza industrial. Neste período também se assistiria ao lançamento de grandes projectos de infra-estruturas, dos quais o mais importante envolveu a construção da rede de auto-estradas, cujo concurso foi disputado por vários consórcios.

⁴⁴ E com apoio técnico da firma de consultoria e projectos Lusotecna.

de distribuição neste mercado de 50 % para 40 %, logo que entrasse em funcionamento a nova refinaria do Sul⁴⁵;

Conceder a exploração da nova refinaria do Sul, com uma capacidade de 10 milhões de toneladas/ano, ao consórcio entre a Sonap e a CUF, que formariam a Petrosul e lançariam mais tarde a Companhia Nacional de Petroquímica, para concretizar as bases do outro complexo petroquímico.

Ao contrário das propostas apresentadas pelos três consórcios, e que apontavam para uma localização preferencial na margem sul do Tejo ou na península de Setúbal, o Governo decide instalá-la junto dum novo porto de águas profundas a construir de raiz em Sines. Eram encaradas com grande optimismo as perspectivas de aí realizar operações de *transshipment* com a vinda de grandes navios transportando petróleo bruto e a reexportação de refinados em navios mais pequenos com destino à Europa do Norte e à costa oriental dos EUA. No prolongamento lógico da Lisnave, tratava-se de sistematizar o aproveitamento da posição geográfica do País em relação às rotas petrolíferas.

Do ponto de vista empresarial, o arranjo consagrado pelos decretos-leis de 1971 foi acompanhado por uma profunda reestruturação do sector:

- A Sonap, que, quando do lançamento da refinaria do Norte, tinha acabado por se associar à Sacor, consagra, com a sua mudança de alianças⁴⁶, a possibilidade de o grupo Mello entrar no sector petrolífero. Posteriormente, o seu capital vai ser aumentado para tornar possível a entrada como accionistas do Estado e da CUF;
- A Compagnie Française des Pétroles cede as suas posições na Sacor (1970) e na Sonap (1973) à Fundação Calouste Gulbenkian (através da Partex). Ao comunicar, em 1973, a sua decisão ao conselho de administração da Sonap, refere que os últimos anos haviam já assistido a uma redução do seu papel como fornecedora de ramas;
- A Sacor perde a posição monopolista na refinação de petróleos, sofre uma profunda alteração no capital accionista (que, como veremos adiante, não se limitará à saída da Compagnie Française des Pétroles) e vê o seu futuro desenvolvimento nas áreas a jusante da refinação dependente da colaboração com o Amoníaco Português, que ressurgiu nesses anos com novos apoios e ambições. No entanto, e através da sua associada Angol, a Sacor vai pela primeira vez ter condições para participar na produção de petróleo bruto em Angola, passando a abastecer a refinaria da Petrangol, e em Março de 1970 vai finalmente obter autorização para instalar uma segunda refinaria em Angola, a localizar no Sul e com capacidade para cerca de 700 000 t/ano. Autorização que a empresa esperava em

⁴⁵ A autorização concedida ficaria *dependente* da participação da Sacor no lançamento do complexo petroquímico de aromáticos, na base da sua associação ao Amoníaco Português, em cujo futuro aumento de capital deveria participar em 50 %.

O grupo CUF, inicialmente envolvido nas negociações para a concretização deste complexo, acabou por se retirar, por não terem sido aceites as condições que colocava, nomeadamente quanto à organização futura da indústria de adubos.

⁴⁶ Esta convergência de interesses entre M. Bulhosa, da Sonap, e o grupo Mello verificou-se também, pela mesma altura, na área bancária, aquando da luta pelo controlo do Banco Fonsecas e Burnay, como, aliás, adiante veremos.

1973 ver ampliada para os 2 milhões de toneladas, de acordo com um protocolo estabelecido com o Governo do Estado de Angola; É estabelecido um quadro-base de relações entre as duas empresas que passariam a explorar a refinação de petróleos a partir da presença do Estado como accionista da Sacor, da Sonap e da Petrosul; da presença da Fundação Calouste Gulbenkian como accionista da Sacor e da Sonap; e das participações cruzadas da Sacor e da Sonap, estabelecidas aquando do lançamento da refinaria do Norte e agora mantidas.

Os empreendimentos decididos em 1970-71, quando completados, significariam que, no prazo de 4 anos, o País veria aumentada em *13 milhões de toneladas* a sua capacidade de refinação e que se iriam lançar as bases duma indústria petroquímica diversificada, orientada, a Norte, para a articulação futura com o fabrico de fibras sintéticas (*nylon e polyester*) e para a produção de corantes e solventes e, a Sul, para o fabrico de matérias plásticas, borracha sintética e fibras acrílicas.

No entanto, entre a base desses complexos petroquímicos, transformando directamente produtos das refinarias, e as unidades a jusante, produtoras de fibras ou matérias plásticas, encontravam-se, nalguns casos, fases de fabrico de dimensão mínima muito elevada, que vão ser deixadas de parte. É nesta orientação que o grupo Mello, após abandonar o Projecto Caprolactama/Nylon com a Sacor, se associa, em 1973, ao grupo japonês Mitsubishi para instalar o fabrico de fibras acrílicas a partir de monómeros importados, lançando a Fisipe—Fibras Sintéticas de Portugal.

A petroquímica de base ou o fabrico de fibras tinham em comum com os sectores tradicionais dos grupos financeiros de base industrial serem produtores de bens intermédios e fortemente capital-intensivos. Mas as semelhanças terminavam aí. Duas grandes diferenças distinguíam os novos sectores e constituíam, por si só, um enorme desafio para qualquer dos grupos que a eles tivesse acesso:

Estavam desde o início marcados pela necessidade de exportar grande parte da produção, realizada através de processos tecnológicos oligopolizados ao nível mundial. Era pois obrigatória a associação com grupos internacionais que dominassem a tecnologia e as redes comerciais;

Articulavam-se no mercado interno com sectores bem diferentes da agricultura ou da construção civil. Muitos dos seus clientes futuros —como, por exemplo, a indústria têxtil— estavam eles próprios mergulhados na competição internacional e ir-se-iam opor tenazmente a tentativas de praticar internamente preços superiores aos do mercado internacional, como forma de proteger a instalação dessas novas indústrias. O conflito aberto no início dos anos 70 entre a Finicisa e os industriais têxteis a propósito do preço das fibras *polyester* de fabrico nacional foi disso um aviso claro.

b) A reorganização da química mineral

998 Para além da ampliação da capacidade de refinação e do lançamento das bases duma indústria petroquímica diversificada, assistiu-se neste

período a mudanças substanciais na área da química mineral, partilhada, no essencial, entre o grupo Mello e interesses belgas (na Sapec e na Soda Póvoa).

Foi decidido promover a médio prazo um aproveitamento integrado das pirites que serviam tradicionalmente de matéria-prima para o fabrico do ácido sulfúrico no complexo da CUF no Barreiro e nas instalações de Setúbal da Sapec⁴⁷.

A óptica com que este aproveitamento foi pensado diferia, no entanto, da abordagem tradicional. O seu objectivo principal passou a ser o de extrair os metais não ferrosos existentes nas pirites complexas do Alentejo, tratando o ácido sulfúrico obtido no processo como um produto «fatal». O grupo Mello preparou-se para esta nova ruptura com a sua tradição. Assegurou o controlo dos principais jazigos de piritite em exploração, adquirindo a posição belga e criando as Pirites Alentejanas, e continuou, através da Sociedade Mineira de Santiago, uma prospecção sistemática de novos jazigos de pirites, associando-se à Montedison na Inica para garantir futuramente a tecnologia do seu processamento.

Enquanto preparava as condições de médio prazo para esse projecto de exploração integrada, a localizar em Sines, o grupo decidiu no imediato:

Ampliar a capacidade de produção de ácido sulfúrico com uma nova grande unidade, laborando não a partir das pirites, mas do enxofre, e cuja produção se destinava em grande parte à exportação;

Participar numa *trading* internacional de ácido sulfúrico —a Intercid—, tornando-se operador nesse mercado e preparando dessa forma as condições para gerir os excedentes futuros que a instalação em Sines das unidades de transformação das pirites libertariam;

Instalar no Barreiro uma unidade de tratamento de cinzas de piritite que ali se acumulavam há anos, desde que a Siderurgia Nacional deixara de as adquirir como matéria-prima. Foi escolhido o processo Kowa Seiko, que deveria permitir obter *pelletes* de ferro de utilização mais apropriada nas instalações siderúrgicas do Seixal e recuperar alguns metais não ferrosos;

Apresentar, nos finais de 1973, um pedido de autorização para instalar em Sines uma nova unidade de produção de amoníaco e ureia. Estava-se de novo no meio duma intensa polémica entre a Sacor, a CUF e o Amoníaco Português, sobre os caminhos futuros das indústrias adubeiras.

Nesse mesmo ano, a CUF apresentaria os pedidos para instalação em Sines de novas fábricas de ácido sulfúrico e fosfórico.

c) A construção naval

No período em análise, o grupo Mello decide dar novo salto, agora na área dos estaleiros, orientando-se para a *construção naval*. Lança-se, assim, na construção dum grande estaleiro de construção naval em Setúbal —a Setenave—, com capacidade para fabricar navios petroleiros até 1 milhão de toneladas de arqueação bruta⁴⁸, e adquire o controlo dos Esta-

⁴⁷ E ainda nas instalações de Estarreja do Amoníaco Português.

⁴⁸ Os armadores nórdicos apoiam inicialmente o projecto, se bem que pouco depois o tenham abandonado.

leiros Navais de Viana do Castelo, orientando-os para o fabrico de navios especializados no transporte de granéis. Esta vocação cruzava-se com a gradual transformação do grupo em operador internacional de produtos químicos de base.

A aposta na construção naval pelo grupo Mello foi acompanhada de outras decisões de investimento da metalomecânica pesada portuguesa. A Mague, além de fornecer o novo estaleiro da Setenave com equipamento gigante de movimentação, inicia o fabrico de caldeiras de grande porte para navios a construir em Setúbal e decide instalar nesta zona uma nova unidade especializada no fabrico de equipamentos de elevação. A Sorefame aposta na construção de grandes plataformas petrolíferas.

A zona de Setúbal tenderia a transformar-se num grande pólo de caldeiraria pesada e o grupo Mello, depois de ter autonomizado na Equimetal a sua divisão de caldeiraria e mecânica, chega a iniciar conversações com a Kawasaki para aí instalar uma grande unidade⁴⁹.

d) A expansão da Siderurgia Nacional: uma nova controvérsia

Finalizava em 1972⁵⁰ o período em que, por acordo internacional, a Siderurgia Nacional estava fortemente limitada no seu desenvolvimento, assim como surgia inevitável um progressivo alinhamento com os preços e práticas da CECA.

O Governo decide lançar uma nova fase da Siderurgia, ao mesmo tempo que pressiona no sentido dum alinhamento dos preços nacionais com os europeus. Assim, em meados de 1969, quando a Siderurgia Nacional estava envolvida na finalização da chamada fase II, com a instalação da coqueria e do vazamento contínuo e a execução de melhorias no forno eléctrico, o Governo manifestou o desejo de ver iniciada uma fase III de expansão siderúrgica, que deveria ter como aspecto central a instalação de um novo alto-forno com a capacidade de 3 milhões de toneladas/ano.

O grupo Champalimaud vai opor-se tenazmente a esta configuração, considerando que ela excedia em muito as expectativas mais optimistas de crescimento do consumo. Em contrapartida, vai avançar em duas direcções:

Obtém, em 1971, autorização para instalar nos arredores do Porto uma aciaria eléctrica laborando a partir de sucata, completada por uma laminagem de produtos longos, nomeadamente de varão de aço para a construção civil. Na sua concepção incluía-se a possibilidade de futuramente vir a integrar uma instalação de redução directa de minério e a ser ampliada para um segundo forno; a decisão de antecipar esta componente da expansão siderúrgica e de a localizar no Norte esteve intimamente relacionada com a perspectiva de assinatura dos acordos de comércio de Portugal com a CEE e a CECA, que estavam nessa altura em negociação. Os objectivos das instalações da Maia eram o de fortalecer a posição da Siderurgia Nacional

⁴⁹No final do período surge também novo pedido de autorização para um grande estaleiro no Sul do País, apoiado pelo Banco Borges e Irmão, pedido que não teve sequência.

⁵⁰Na área metalúrgica, o período de 1969-73 assistiu também ao lançamento de novas unidades electrometalúrgicas para o fabrico de ferroligas e de silício metalúrgico. A Eurominas, em Setúbal, com capitais franceses, a MIL, no Norte do País, e a ampliação das instalações da Companhia Portuguesa de Fornos Eléctricos baseavam-se todas na possibilidade de beneficiar de tarifas especiais de electricidade.

nos mercados do Norte do País, perante a concorrência futura das siderurgias espanholas, e o de facilitar a exportação para os mercados vizinhos, nomeadamente da Galiza;

Enquanto o Governo empreendia diligências em Espanha para concretizar um acordo de cooperação no domínio siderúrgico, que tornasse mais viável um aumento tão grande da capacidade como o que havia proposto ao grupo, este apresenta, no início de 1971, a sua contraproposta. Tratava-se de ampliar as instalações do Seixal com um alto-forno para 1,5 milhões de toneladas e uma aciaria LD para 1,6 milhões de toneladas, prevendo-se ainda a instalação duma laminagem de chapa a quente, assim como a expansão da coqueria e da laminagem a frio.

Em Outubro de 1971, o Governo mantém em aberto duas hipóteses quanto ao núcleo central da futura expansão: um alto-forno de 3 milhões de toneladas ou dois de 1,5 milhões desfasados temporalmente, subordinando a primeira hipótese a uma garantia de mercado externo e mandando proceder a novos estudos.

Em Junho de 1972, e após a apresentação desses estudos pela Siderurgia Nacional, aprova a instalação do trem de laminagem de chapa a quente e a ampliação de laminagem de chapa a frio e da coqueria, mas continua a manter em suspenso a decisão quanto à dimensão do alto-forno, fazendo-a depender de trabalhos a realizar sob a responsabilidade da Secretaria de Estado da Indústria.

Só em Dezembro de 1973, e já com outro responsável governamental na área da indústria, obtém o grupo Champalimaud autorização para definir a seu modo um programa de expansão da Siderurgia, desde que respeitasse, como base mínima, a proposta por ele apresentada em Março de 1971.

Enquanto se arrastava esta controvérsia, o Grupo Champalimaud procedeu a uma importante ampliação da Siderurgia de Angola.

e) Cabora Bassa

A análise dos grandes projectos deste período ficará incompleta sem o estudo da decisão de construir o aproveitamento hidroeléctrico de Cabora Bassa e de promover a exploração sistemática dos recursos agro-pecuários e mineiros do vale do Zambeze. Não foi possível, na altura em que o essencial da investigação decorreu, recolher informação detalhada sobre aspectos-chave deste processo⁵¹.

⁵¹ Como, por exemplo:

As alianças empresariais internacionais, que se traduziram na escolha do consórcio que foi encarregue da realização da obra;

O papel diversificado que a Sociedade Financeira Portuguesa — estreitamente associada ao financiamento de Cabora Bassa — desempenhou em vários empreendimentos, como a reorganização de companhias de transportes marítimos, o apoio ao desenvolvimento das indústrias de defesa, a participação em grandes projectos de aproveitamento de recursos naturais das ex-colónias (p. ex.: recursos florestais de Angola, através do lançamento da Celangol); isto, para além do papel activo que desempenhou em várias disputas de controlo no sector bancário;

O tipo de relações entre a Sociedade Financeira e os grupos financeiros que ficaram marginalizados dos projectos localizados em Sines.

Os grandes projectos constituíram, sem dúvida, a parte mais visível da política industrial da altura. No entanto, um segundo eixo de actuação governamental vai ter, entre 1969 e 1972, uma transcendente importância, tanto pelo seu impacto nas relações de força entre os grupos empresariais, como pelas enormes ampliações de capacidade produtiva que dela resultaram em vários sectores.

Referimo-nos à deliberada política de utilizar o condicionamento industrial para romper os equilíbrios estabelecidos há décadas em sectores fortemente concentrados da indústria portuguesa: adubos, oleaginosas, cimentos, pasta para papel, trefilaria, cervejas e moagens, para referir só os principais. Tal política concretizou-se na autorização de instalação de novas empresas nesses sectores e/ou de ampliações de capacidade fora das empresas dominantes.

Iremos seguidamente, e de forma também resumida, exemplificar alguns destes processos.

a) Indústria de adubos

Desde finais da década de 60 que era visível que o Amoníaco Português não estava disposto a aceitar o compromisso Sacor/CUF no sector adubeiro, que havia sido obtido à sua custa.

Em Janeiro de 1970, o Amoníaco Português é autorizado a lançar Estarreja III, ou seja, a instalar uma unidade produtora de ácido nítrico, uma unidade de nitrato de amónio e uma unidade de adubos compostos com a capacidade de 16 000 t/ano.

Desta forma, o Amoníaco Português passaria a fabricar e a vender uma gama muito mais diversificada de adubos. Em contrapartida, deveria encerrar o fabrico de amoníaco, passando a adquiri-lo à Sociedade Portuguesa de Petroquímica.

A oposição do grupo CUF a este projecto estaria entretanto na base da sua recusa em participar, com a Sacor e o Amoníaco Português, na petroquímica de aromáticos, cuja concretização ficará sob a direcção da segunda destas empresas.

Em Agosto de 1973, o Amoníaco Português obtém autorização para a instalação dum complexo produtor de ácido sulfúrico e adubos (azotados, fosfatados e compostos) em Angola, vencendo a proposta do grupo CUF e promovendo a formação da Amporang—Amoníaco Português de Angola. No ano de 1973 leva mais longe a disputa, pedindo autorização para a instalação, em Sines, dum complexo produtor de ácido sulfúrico, ácido fosfórico e ácido nítrico⁵².

b) Oleaginosas

O sector oleaginosas, até finais da década de 60, tinha como núcleo central o processamento das sementes oriundas das ex-colónias, nomeadamente no que se refere aos óleos alimentares do *amendoim*. O grupo CUF detinha a posição mais relevante neste complexo, em que a Sociedade Nacional de Sabões também se integrava.

⁵² Não cabe no âmbito deste trabalho a análise detalhada da evolução doutra das condicionantes de exploração do sector adubeiro: a política de preços do amoníaco e dos adubos.

Com a autorização dada às Fábricas Mendes Godinho para instalar na margem sul do Tejo um grande complexo fabril (a futura Tagol) baseado no processamento da semente de *soja* importada e na sua venda posterior sob forma de bagaços a incorporar no fabrico de rações e de óleos destinados sobretudo à exportação, deu-se uma profunda modificação no sector. O crescimento acelerado da pecuária intensiva e do consumo de rações iria constituir no mercado interno um poderoso apoio para esse novo complexo baseado na soja.

A questão da aceitação do óleo de soja como óleo alimentar iria constituir uma luta de retaguarda que os participantes no «complexo amendoim» travariam nos anos seguintes⁵³.

c) Cimentos

Em Junho de 1970, o grupo Champalimaud, envolvido na ampliação da capacidade fabril da Companhia Cimentos Tejo, vê expirar o prazo para a execução desse empreendimento, de acordo com as condições que lhe haviam sido fixadas aquando da autorização que recebera, anos antes, no âmbito do condicionamento industrial. Tendo solicitado a prorrogação do prazo, como já acontecera inúmeras vezes em situações anteriores, vê-lhe negada essa possibilidade e apresenta novo pedido para levar a cabo a finalização da nova linha. Entretanto, em 1971 são dadas duas autorizações para a instalação de duas *novas* cimenteiras. Em ambos os casos, entre os accionistas contava-se com a presença de industriais de derivados de cimento. A Cinorte, autorizada primeiro a instalar uma linha de 500 000 t/ano e, em 1973, a ampliar a sua capacidade para 1 milhão de toneladas, partiu da iniciativa de Queirós Pereira e da Cimianto, vindo a ser implantada no centro do País. A Cisul, autorizada a instalar uma linha de 300 000 t/ano, localizava-se no Algarve e tinha na Somapre um apoio relevante.

Em 1972, o grupo Champalimaud é autorizado a completar a instalação dum novo forno de 1 200 000 t na Companhia Cimentos Tejo, *mas na condição de encerrar dois fornos antigos, respectivamente com a capacidade de cerca de 300 000 t e 500 000 t*. O grupo vai opor-se tenazmente a esta obrigação, libertando-se dela por nova autorização governamental, já após Abril de 1974. Também em 1972 é concedida à Secil autorização para instalar novo forno⁵⁴.

Enquanto em Portugal eram travadas todas as suas possibilidades de expansão na área cimenteira, o grupo Champalimaud procedia a duas importantes ampliações nas fábricas de cimento da Beira e de Lourenço Marques.

d) Celulose

Nos finais da década de 60, e após ter caducado sem concretização a autorização dada ao grupo Champalimaud para instalar a Cemil—Celulose do Minho, o sector de celulose organizava-se em torno de dois pólos:

⁵³ Neste período é também instalada no Norte uma nova unidade de fabrico de óleos alimentares, processando novas oleaginosas e propriedade da Algodoeira Agrícola de Angola.

⁵⁴ Neste período, as novas instalações traduzem-se na passagem dos fornos queimando carvão para fornos de *fuel* e da via húmida para via seca.

- A Companhia Portuguesa de Celulose, formada no pós-guerra para instalar uma das indústrias básicas patrocinadas pelo Estado⁵⁵. A criação, durante o II Plano de Fomento, da Socel acabará por não levar à formação dum pólo empresarial autónomo. Com accionistas comuns e políticas de cooperação estreitas, a Companhia Portuguesa de Celulose e a Socel acabariam por constituir o mais importante complexo produtivo de pasta para papel, ao qual estava associada a Inapa;
- O grupo Billerud, sueco, que lançara, em associação com o grupo CUF, a Celbi—Celulose Beira Industrial⁵⁶.

Havia-se entretanto gorado a tentativa de a Fábrica de Papel do Almonda integrar o fabrico de pasta, por oposição declarada das principais empresas existentes.

No período de 1968-73 vão ser autorizadas duas *novas* produtoras de pasta, orientadas, como as anteriores, para a exportação e com linhas de fabrico bem delimitadas relativamente às da Companhia Portuguesa de Celulose e da Celbi. Tratava-se da Celulose do Tejo, orientada para a produção de pastas cruas de pinho, e da Celnorte, orientada para o fabrico de pasta e cartão *Kraftliner* para embalagem.

e) Cervejas

O sector cervejeiro nacional estruturava-se, em 1968, em torno de duas empresas: a Sociedade Central de Cervejas, no Sul, e a Companhia União Fabril Portuense, no Norte.

Dispunham de vários accionistas comuns, nomeadamente os que controlavam as quatro empresas que, ao fundirem-se nos anos 30, haviam dado origem à Sociedade Central de Cervejas (a Portugália, a Jansen, a Estrela e as Cervejas de Coimbra).

Em comum *ou* divididos, este mesmo grupo de accionistas detinha o controlo da produção de cerveja em Angola e Moçambique.

A Sociedade Central de Cervejas iniciara, na década de 60, uma política de diversificação com dois eixos: «o mercado da sede», que a levara aos refrigerantes, ao vinho comum e às águas minerais, e a indústria de embalagens, nomeadamente de vidro.

Em 1968 é autorizada a instalar-se uma nova cervejeira —a Cergal—, que, com o apoio do Banco Pinto e Sotto Mayor e contando com assistência técnica espanhola, reunia, em torno do conde de Caria, produtores de refrigerantes e de embalagens de vidro.

Em 1972 duas novas autorizações são dadas: Copeja, em Santarém, e Imperial, no Algarve.

Enquanto isso, a Companhia União Fabril Portuense amplia a sua produção e inicia a conquista dos mercados do Sul do País, retirando às novas cervejeiras o exclusivo da «novidade». Por sua vez, a Sociedade Central de Cervejas expandia a sua acção no Brasil.

⁵⁵ O Estado era accionista da Companhia Portuguesa de Celulose em associação com industriais papeleiros e dois bancos.

⁵⁶ O grupo CUF controlava, por sua vez, um pequeno produtor de pasta e cartão de embalagem —a Celulose do Guadiana.

*Em síntese, pode pois dizer-se que o Governo, ao mesmo tempo que abria oportunidades de crescimento em novos sectores, ou procurava forçar certas linhas de desenvolvimento dos grupos financeiros de base industrial, alterava substancialmente a relação de forças e as condições de funcionamento em sectores tradicionais desses grupos*⁵⁷.

10.4 INVESTIMENTO INTERNACIONAL DOS GRUPOS FINANCEIROS DE BASE INDUSTRIAL

Os grupos financeiros de base industrial vão, durante este período, partilhar dum percurso de internacionalização, que encontrará no investimento no *Brasil* o aspecto mais inovador e saliente. *E orientando-se aí para os sectores que há longo tempo controlavam em Portugal.*

Assim, o grupo Champalimaud, enquanto via bloqueada a sua expansão interna (inclusive no sector dos cimentos), iniciou no Brasil a construção duma das maiores fábricas de cimento da América Latina, recorrendo ao seu sector metalomecânico em Portugal para a construção dos equipamentos.

O grupo Mello, além de criar uma associada directa no Brasil — a Intercuf — que inseriu no seu programa de comércio internacional de ácido sulfúrico, concretizou, em finais de 1973, um acordo de cooperação com o grupo brasileiro Ipiranga, controlado por interesses agro-pecuários do Rio Grande do Sul e presente na refinação e distribuição de petróleo, na fabricação de adubos, nas indústrias agro-alimentares, no turismo, etc.

Impossibilitado de instalar em Angola um complexo adubeiro (como referimos atrás), o grupo CUF decide deslocar o eixo da sua expansão externa para o Brasil, participando com 40 % do capital numa *holding* do grupo Ipiranga, da qual dependiam unidades adubeiras e agro-alimentares. A sua aposta era a de participar na expansão das vendas do grupo brasileiro perante as enormes perspectivas de desenvolvimento da agro-pecuária e do sector agro-alimentar do Brasil. E, eventualmente, entrar no negócio da soja (quando, até então em Portugal, o seu complexo «oleaginosas» se baseava ainda no amendoim de África)⁵⁸.

A alta das matérias-primas e a explosão dos preços do petróleo em 1973 vão, por sua vez, levar o grupo Champalimaud a reacender o seu tradicional interesse pelo *investimento* em África, agora no campo mineiro e dos transportes marítimos⁵⁹. Eram exemplo desse interesse as minas de carvão do vale do Zambeze (prevendo-se a sua articulação com as necessidades futuras das Siderurgias de Angola e do Seixal) e também as minas de ferro de Cassinga, em Angola, cuja exploração o grupo gostaria de ver ampliada, completando-a com unidades de concentração e «pelletização»

⁵⁷ Uma visão mais completa do significado deste conjunto de projectos, quer em novos sectores, quer em novas empresas de sectores já existentes e fortemente concentrados, exigiria uma avaliação, que não foi realizada na altura, do comportamento do investimento noutras áreas da indústria, nomeadamente nos sectores exportadores menos concentrados.

⁵⁸ A viragem do grupo Mello para o comércio internacional leva-o também, no final do período, a projectar construir uma *trading*.

⁵⁹ Ver a este respeito o discurso proferido por A. Champalimaud na assembleia geral do Banco Pinto e Sotto Mayor, no início de 1974, após cinco anos de ausência do País, e transcrito na revista *EM — Economia de Moçambique* de Março de 1973 e em publicações do próprio Banco.

Este discurso é aliás de extraordinária importância pela posição expressa quanto às implicações políticas de uma nova forma de relacionamento de Portugal com África.

e ligando-as eventualmente à expansão desejada das instalações da Siderurgia de Angola (alto-forno e aciaria).

O plano siderúrgico do grupo Champalimaud passava provavelmente mais por esta articulação global do que pelo grande investimento defendido em Portugal pelo Governo.

11. DA BANCA À GRANDE INDÚSTRIA

11.1 OS GRUPOS FINANCEIROS DE BASE INDUSTRIAL E O FINANCIAMENTO DA SUA EXPANSÃO

Os grupos financeiros de base industrial, nomeadamente o grupo Mello, envolveram-se, no início da década de 70, num processo de expansão que os levaria até sectores nos quais não tinham tradição, em empreendimentos de enorme vulto, supondo uma dinâmica de internacionalização que passava pela associação com grupos estrangeiros de dimensão mundial que, em muitos casos, detinham as redes de *marketing*, a tecnologia e o controlo sobre a circulação das matérias-primas de base, como o petróleo.

O processo de internacionalização da sua base produtiva, como se referiu atrás a propósito da Lisnave, estabelecia, por sua vez, limites à mobilização pelos grupos do *cash-flow* gerado futuramente nesses empreendimentos.

A autonomia possível para os grupos financeiros de raiz industrial exigia o fortalecimento da sua base financeira. Para começar, irão tentar adquirir o controlo de novos grandes bancos, impossível que era apostar apenas no crescimento dos bancos que já controlavam⁶⁰.

Apoiarão também a expansão das suas companhias de seguros e o lançamento de novos instrumentos de captação de poupanças e de centralização de capitais, como os fundos de investimento, que, articulados com o resto dos operadores financeiros dos grupos, constituiriam um instrumento de importância-chave no aproveitamento do mercado de capitais.

Começamos pelas tentativas de aquisição de grandes bancos.

Em 1969, o grupo Mello lança uma operação destinada a obter o controlo do Banco Fonsecas e Burnay. Vinham de há anos as relações directas e indirectas com este banco, que participava, com o grupo Mello, no capital dos Bancos Standard Totta e Totta Standard em Moçambique e Angola, na sociedade parabancária International Factors e na Lisnave. Por sua vez, o Banco Totta Aliança era accionista minoritário da Sociedade Portuguesa de Lapidação de Diamantes, em que o Banco Fonsecas e Burnay estava também presente, graças à sua longa tradição de relações com a Diamang—Companhia de Diamantes de Angola.

Naquele ano, o grupo Mello adquire a posição accionista de M. Bulhosa⁶¹ no capital do Banco Fonsecas e Burnay (enquanto, ao nível

⁶⁰ Ver a seguir, em 11.2, referência às dificuldades que o negócio bancário atravessou neste período.

⁶¹ M. Bulhosa, além da sua posição no BFB, detinha em Paris o controlo do Banque Franco-Portugais d'Ostre Mer, muito activo na captação de remessas de emigrantes.

industrial, se aliava a M. Bulhosa e à Sonap para vencer o concurso da nova refinaria do Sul) e alarga a sua posição com outros lotes de acções.

Um movimento dos principais accionistas do ex-Banco Fonsecas, Santos e Viana, que vendem a posição que detinham no Crédito Predial Português e se concentram na defesa das suas posições, impede o grupo Mello de controlar o Banco Fonsecas e Burnay. Conhecidas as relações fortíssimas entre este Banco e a Diamang, é pouco provável que o resultado final do confronto não tenha tido o claro assentimento desta.

No mesmo ano, o grupo Mello lança nova operação, desta vez com êxito, e obtém o controlo do Banco Lisboa e Açores, cujo capital estava bastante dividido. Posteriormente funde-o com o Totta Aliança no Banco Totta Açores.

O reforço da base financeira do grupo passou também pelo novo dinamismo da Companhia de Seguros Império e do Fundo de Investimento Fides.

Fora da actividade bancária e seguradora, outro movimento revestiu particular importância na esfera financeira: trata-se da entrada do grupo no sector do grande comércio, através da sua participação na cadeia de supermercados Pão de Açúcar.

Para um grupo cujo sector industrial tradicional (CUF/UFA) estava longe de gerar o *cash-flow* considerado vital para a sua movimentação global, a entrada nesta actividade era de extraordinária importância. Se geridos com um apertado controlo sobre os *stocks* e em ligação com um banco, os grandes supermercados geravam regularmente massas enormes de fundos, que, usados no curto prazo pelo grupo, lhe davam maior flexibilidade de actuação⁶².

No mesmo período, o grupo *Champalimaud* procurou também alargar a sua base bancária. Em finais de 1969 e início de 1970, na sequência de outras aproximações anteriores, Champalimaud compra a Cupertino de Miranda um vultoso lote de acções do Banco Português do Atlântico. Fora do quadro desta negociação vai adquirindo lotes a outros accionistas do BPA. A coligação heterogénea de forças que se sentiram ameaçadas por esta operação e o recuo duma das partes nela envolvidas levaram à intervenção do Governo em Janeiro de 1971, o que forneceu o quadro legal que impediu a sua concretização.

Se esta operação se tivesse concretizado, teria representado um extraordinário acontecimento empresarial, pela invulgar combinação de ambições, capacidades e activos que tornaria possível⁶³. O Banco Português do Atlântico, o Banco Comercial de Angola (seu associado) e o Banco Pinto e Sotto Mayor, do grupo Champalimaud, eram, respectivamente, o segundo e o terceiro bancos comerciais em Portugal e o primeiro e o segundo em Angola. O BPA tinha relações estreitas com indústrias com-

⁶² Os supermercados tinham também uma função suplementar no próprio acréscimo de vendas das várias empresas do grupo que fabricavam bens de consumo corrente.

⁶³ Não chegou a poder estabelecer-se qual a estratégia do grupo em relação a outro banco: o Banco Nacional Ultramarino. A eventual separação das suas funções de banco emissor e de banco comercial e a «privatização» das últimas, se se tivessem concretizado, abririam novas oportunidades potenciais.

plementares das do grupo Champalimaud — como, por exemplo, a produção de vidro plano⁶⁴.

Os problemas de financiamento que se depararam aos grupos financeiros, na sua expansão industrial para novos sectores, exigiram actuações variadas, além da tomada de controlo de novos bancos. Actuações para as quais o clima altista que se vivia na Bolsa de Lisboa⁶⁵ desses anos foi de primordial importância, já que:

- Tornava possível libertar capitais de sectores tradicionais dos grupos, sem comprometer o controlo sobre as empresas aí presentes;
- Aumentava a capacidade de aquisição de activos, já que valorizava as acções das suas próprias empresas, que podiam servir como pagamento parcial de lotes de acções de outras empresas;
- Aumentava a capacidade de endividamento das empresas *holding* do grupo pelo aumento dos seus activos, que a valorização das respectivas carteiras de títulos tornava possível;
- Permitia gerar fundos com que os accionistas principais do grupo pudessem concorrer aos vários aumentos de capital;
- E, por último, *contribuía, pela via dos prémios de emissão, para a progressiva solidificação financeira das empresas que iam explorar os novos projectos e que inicialmente se constituíram com enorme peso de capitais alheios.*

O aproveitamento do momento altista do mercado de capitais não apagava a clara consciência de que a geração de fundos na própria base industrial dos grupos financeiros era o ponto de apoio imprescindível para que a alavanca do crédito ou do recurso à emissão de acções pudesse produzir a plenitude dos seus efeitos multiplicadores. Nessa perspectiva, aponta o seguinte extracto do Relatório de 1972 da Empresa de Cimentos de Leiria:

«São múltiplos os imperativos em presença para quem tem a responsabilidade da gestão de uma economia: o regresso à estabilidade dos preços, como a progressão dos salários reais, a expansão do investimento produtivo, como a estabilidade financeira das empresas.

⁶⁴ Neste agitado período, em que os grupos financeiros de base industrial procuravam alargar a sua base bancária, vão alguns homens revelar um excepcional sentido de oportunidade, possuindo, na ocasião própria, lotes de acções importantes para aqueles grupos.

Um deles, em particular, conseguiu, com uma notável visão, aproveitar o período de intensa actividade bolsista para, em poucos anos, construir um pólo relevante na esfera financeira.

Tomará a posição deixada vaga no Crédito Predial Português, cujo controlo obterá. Fará a fusão de duas casas bancárias — Augustine Reis e C.^a e Sousa Cruz —, transformando-as no BIP — Banco Intercontinental Português, que crescerá com apoio dos prémios de emissão dos seus vários aumentos de capital com subscrição pública; tomará o controlo de companhias de seguros, como a Bonança e a Garantia. E, finalmente, em aliança com o Banco Fonsecas e Burnay, obterá, para o consórcio Brisa, a vitória no concurso para a concessão da rede de auto-estradas, que constituiria a fonte mais preciosa para, nos anos seguintes, conseguir dar solidez financeira a um grupo bastante exposto.

A partir de certo momento da sua ascensão, este grupo deverá ter contado com o apoio bancário dum dos grupos financeiros de base industrial.

⁶⁵ Não nos foi possível analisar em detalhe as razões do clima altista da Bolsa de Lisboa nesse período. Seria importante, antes de mais, analisar qual a parte dessa tendência que traduzia uma correcção do desfasamento entre o capital nominal das empresas e o valor real dos seus activos. (Ver, adiante, citação do relatório de 1972 da Empresa Cimentos de Leiria.)

A dificuldade na sua conciliação pode também ser apreciada à luz do significado da recente alta de cotações de títulos de rendimento variável na Bolsa de Lisboa.

Para além dos factores especulativos que, num caso ou noutro, impulsionam qualquer bolsa de valores, e do afluxo à bolsa de disponibilidades para as quais os seus detentores não encontram outra aplicação imediata, representa esta alta de cotações um saudável rejuvenescimento de tão expressivo sector do nosso incipiente mercado financeiro.

E representa ainda, em termos de mais directo interesse para as sociedades industriais, a justa actualização do valor das partes sociais, face ao valor actual, e não apenas histórico, de elevada proporção dos seus activos.

Mas, esgotado, a breve trecho, o movimento de alta, que se alimenta a si próprio da expectativa de sucessivos ganhos de capital, chegará o dia em que as cotações dos títulos industriais não tenham outro suporte senão o da realidade da situação financeira das empresas e das perspectivas da sua robustez económica nos exercícios vindouros.

A concentração da actividade bolsista à volta dos títulos de instituições financeiras não augura favoravelmente do conceito que o público, ou os especialistas, fazem da vitalidade do nosso sector secundário.

Na ausência de medidas que assegurem, em situação de inflação, a equilibrada rendabilidade das empresas industriais e a manutenção da sua capacidade de autofinanciamento a nível satisfatório, nem será possível assegurar os ritmos desejados de investimento financeiro em termos atraentes. E não andaria longe o dia em que a bolsa de valores, inutilizada como instrumento activo de uma política financeira, retomasse a sua feição provinciana de simples terreno de especulação dos operadores mais hábeis.

A dinamização do mercado financeiro não será, efectivamente, compatível com o empobrecimento da vitalidade das empresas industriais, resultante de políticas artificiais de administração de preços. Pelo contrário, esse objectivo exige que os resultados da exploração empresarial passem a exprimir-se progressivamente pelos padrões monetários actualizados por que já se começam a avaliar, através do jogo natural do mercado, os activos das sociedades.»

O período que se estende de 1969 a 1973 evidenciou algumas das características-chave dos grupos financeiros:

Mobilidade — no sentido de capacidade de retirar capitais próprios de sectores maduros para outros mais promissores, sem liquidar os primeiros, mas obtendo para eles uma adequada combinação de capitais com expectativa de remuneração inferior às suas;

Multiplicação de influência — no sentido de capacidade de diversificar as presenças de controlo em vários sectores, pela centralização de capitais alheios, cuidadosamente diferenciados na sua remuneração, pela acção conjunta das várias instituições e instrumentos que os grupos possuíam na esfera financeira;

Assunção do risco — pela possibilidade de o diluir. Não arriscando um volume proporcional de capitais próprios, os grupos financeiros podiam lançar-se em empreendimentos perante os quais outros agentes económicos se retraíam.

Num período em que as despesas militares continuavam a restringir as hipóteses de intervenção directa do Estado⁶⁶ na promoção industrial e na realização de grandes infra-estruturas, os bancos públicos e parapúblicos — Caixa Geral de Depósitos e Banco de Fomento Nacional — vão ser chamados a desempenhar um papel mais activo nessas duas áreas, mediante o aumento da sua capacidade de concessão de crédito de capital. Os empréstimos a médio e longo prazos destes dois bancos vão ser especialmente importantes em dois tipos de situações. Primeiro, na mobilização de capitais que, acrescidos aos capitais próprios que os grupos financeiros envolviam nos novos projectos, permitiam melhorar a posição contratual em relação aos seus associados estrangeiros; em seguida, na mobilização de capitais para a expansão das grandes redes, nomeadamente a *rede energética*, como referiremos adiante.

O fortalecimento da acção da CGD e do BFN nestas direcções exigiu uma maior disciplina na concorrência que os bancos comerciais (incluindo os que pertenciam aos grupos financeiros de base industrial) lhes moviam na captação quer das remessas de emigrantes (que tinham crescido de forma espectacular desde meados da década de 60), quer doutros depósitos de poupança. Compreende-se assim a limitação à abertura de novas agências pelos bancos comerciais a partir de 1969 e a autorização dada pelo Governo à prática de taxas de juro preferenciais para os depósitos a prazo realizados naquelas duas instituições.

O papel da Caixa Geral de Depósitos e o Banco de Fomento Nacional neste novo período está patente na profunda reestruturação que o sector da electricidade sofreu.

A partir de 1967, o Banco Mundial decidiu não financiar mais o sector, considerando que o País dispunha de reservas adequadas, sob a forma de amplas disponibilidades cambiais, que tornavam possível recorrer ao mercado externo de capitais sempre que necessário.

A consolidação financeira das empresas que haviam levado a cabo o investimento principal do período de 1963-67 e o fim dos financiamentos do Banco Mundial vão ser seguidos pelas decisões de acelerar o investimento em novos centros produtores perante a retoma de crescimento dos consumos de electricidade e a previsão da sua aceleração nos anos seguintes e pela reintrodução duma importante componente hidroeléctrica mais capital-intensiva.

Esta reorientação do sector vai exigir reformulações nas empresas e nos circuitos de financiamento. Assim, em 1968 é decidida a fusão das cinco empresas que já então integravam o *pool* da rede primária — Hidroeléctrica do Zêzere, Hidroeléctrica do Cávado, Hidroeléctrica do Douro, Empresa Termoelectrica Portuguesa e Companhia Nacional de Electricidade (Transporte) — numa única empresa, a Companhia Portuguesa de Electricidade. E o financiamento da expansão vai contar sobretudo com os empréstimos a médio e longo prazo da Caixa Geral de Depósitos e do Banco de Fomento Nacional⁶⁷.

⁶⁶ A Lei de Fomento Industrial de 1972 previa, no entanto, a criação de um Fundo de Fomento Industrial. A sua formação exigiria a liquidação da variedade de fundos autónomos, muitas vezes ligados a interesses corporativos.

⁶⁷ Verificando-se o apagamento total das instituições de previdência.

O sector electricidade pôde assim encarar a sua expansão sem competir no mercado de capitais com os grupos financeiros e outras empresas industriais.

11.3 A BANCA INDEPENDENTE À CONQUISTA DA GRANDE INDÚSTRIA

Entre 1967 e 1969, enquanto se intensifica a concorrência interbancária pela captação dum volume cada vez maior de remessas de emigrantes, vão surgir limites ao crescimento das operações activas que haviam sustentado a expansão e a rentabilidade dos principais bancos comerciais a partir de 1962-63. Assim, e sem pretendemos ser exaustivos, podem assinalar-se:

- As medidas governamentais tomadas em 1969 e destinadas a travar — num período inflacionista — o crescimento das operações de crédito para aquisição de bens de consumo duradouro, operações que, como atrás referimos, tinham sido muito procuradas pela banca comercial;
- A crise monetária internacional, de que a desvalorização da libra em 1967 e a inconvertibilidade do dólar em 1971 marcam dois momentos de importância capital, aconselhando uma maior prudência nas operações cambiais em eurodivisas (traduzida numa gradual retracção nos valores da rubrica «correspondentes no estrangeiro» de vários balanços bancários);
- A crise financeira dos sectores exportadores durante os anos de recessão de 1967-68, e em especial do sector têxtil, que revelou o verdadeiro peso das imobilizações bancárias resultantes duma política de financiamento do investimento de modernização e expansão desses sectores, com base no crédito a curto prazo renovável; a solução que acabou por ser encontrada para a crise financeira dos têxteis foi diferente da que era defendida pelos industriais e traduziu-se, em vários casos, pela tomada de controlo dos bancos comerciais sobre a administração de grandes empresas e grupos industriais (um exemplo notório foi o do grupo Bizarro, um dos mais modernos do sector). Convém notar de passagem que os dois bancos do Porto e os dois bancos ligados aos grupos financeiros de base industrial tinham desempenhado o papel central no financiamento da modernização;
- A crise do sistema de pagamentos interterritoriais, ou, como foi frequentemente designada, a «crise dos atrasados», teve entretanto um agravamento notório. Durante anos, o esgotamento dos créditos oficiais consentidos no quadro daquele sistema de pagamentos permitiu à banca comercial financiar a corrente da exportação de bens e serviços de Portugal para as ex-colónias, uma vez mais sob a forma de crédito a curto prazo renovável. Em 1971, e com repercussões nos anos seguintes, o Governo tomou medidas que, traduzindo-se numa drástica redução das exportações para as ex-colónias, permitiu, pela regularização de parte dos atrasados, «injectar» liquidez no sistema bancário.

A este conjunto de mudanças veio acrescentar-se a própria alteração das regras de concorrência na captação das remessas de emigrantes que atrás referimos, ao abordar a evolução do papel da banca pública e para-pública.

Entre 1970 e 1973, os grandes bancos comerciais, e em especial os que tinham resistido ao controlo dos grupos financeiros de base industrial, vão lançar-se em três tipos de acções-chave para a sua sobrevivência e crescimento futuros:

- A fixação de capitais na grande indústria, mediante a tomada de participações no capital accionista e a organização dos financiamentos a novos empreendimentos em sectores capital-intensivos e de grande dimensão. O envolvimento dos bancos na indústria não vai fazer-se só com o objectivo de assegurar o fluxo de operações comerciais (como fora anteriormente o caso de alguns bancos de Lisboa com as empresas participadas pelo Estado ou pela organização corporativa). Os bancos procuram agora os «benefícios de fundador», as operações de crédito de capital e a valorização das suas carteiras de participações; e não vai ser a ficção do crédito a curto prazo renovável que dará aos bancos a necessária fluidez a essas imobilizações. Será a vitalidade do mercado secundário de títulos que, nesses anos, oferecerá essa garantia;
- O envolvimento muito intenso na reactivação do mercado de capitais, quer pelo crescimento acelerado do crédito pessoal, destinado a apoiar os particulares na tomada de novas emissões e nas operações de compra e venda no mercado secundário, quer pela colocação de novos títulos na Bolsa;
- A participação no financiamento de grandes infra-estruturas, como, por exemplo, as auto-estradas, que, levando a uma redefinição geral das rendas diferenciais dos terrenos, abriam novas hipóteses de participação na sua captação. No mesmo sentido se multiplicaram as participações em sociedades imobiliárias destinadas à realização de urbanizações, quer nas cidades quer nas zonas turísticas, e à construção de novas áreas de escritórios e de habitação de alta qualidade em Lisboa e no Porto.

Vamos deter-nos um pouco mais no envolvimento da banca na grande indústria. Serão sobretudo o Banco Português do Atlântico e o Banco Espírito Santo que concretizarão esta viragem, acompanhados, nalgumas operações, pelo Banco FONSECAS e Burnay⁶⁸.

Período interessantíssimo este, em que, para resistir aos grupos financeiros de base industrial, os principais bancos que permaneceram fora do controlo destes se tornarão gradualmente centros de outros grupos financeiros.

As razões da ligação crescente da banca à grande indústria já estavam presentes na tentativa de ligação do BPA com o grupo Champalimaud. Quando, de acordo com o Decreto-Lei n.º 1/71, de Janeiro, Cupertino de Miranda teve de apresentar aos órgãos sociais do BPA o pedido de consentimento para venda de 150 000 acções a A. Champalimaud (que foi recusado), afirmava:

⁶⁸ Seguindo a orientação de apenas referir os principais aspectos dos processos que caracterizaram os diversos períodos, não se faz referência aos esforços de outros bancos, como o Banco Borges e Irmão, para seguirem a mesma via. As suas tentativas de lançar um grande estaleiro no Sul ou uma nova cimenteira chegaram já demasiado tarde para terem lugar. O Banco Borges tinha, no entanto, e de longa data, duas importantes participações industriais: na Mabor e na Angol (associado neste caso ao grupo Sacor).

«Antes de formular o pedido de consentimento necessário à efectivação da aludida transacção, quero transmitir ao conselho as vantagens que pessoalmente nela antevejo.

Em primeiro lugar, sendo a participação de cerca de 22,75 % do nosso capital social tomada por um forte grupo industrial, daí resultará uma ligação altamente benéfica para ambos os lados.

Assim, sem se pôr em causa a tradicional política de independência seguida por este banco — a percentagem de cerca de 22,7 % não confere qualquer posição de domínio ao grupo adquirente —, os elos de ligação estabelecidos serão, porém, suficientemente fortes para ficar assegurado um maior apoio ao grupo industrial; simultaneamente, o Banco beneficiará de uma corrente de negócios mais estável e assumirá uma presença mais relevante no sector industrial.

Por outro lado, tendo resolvido promover a criação de um novo banco de investimentos que, destinado a intervir no crédito a médio e longo prazo, completará a acção que vem sendo desenvolvida pelos estabelecimentos especiais de crédito, estaduais ou para-estaduais, irei buscar à transacção os fundos necessários para a realização desse projecto, reduzindo, assim, o esforço financeiro que seria exigido ao Banco Português do Atlântico para se lançar na realização de projecto tão ambicioso.»⁶⁹

Se esta via para a articulação da banca comercial com a grande indústria ficou vedada, tal não traduziu uma menor consciência da imperiosa necessidade, para os bancos comerciais independentes, de proceder à intensificação dessas relações. No mesmo relatório do Banco Português do Atlântico de 1971, em que se incluía o extracto anterior, duas outras transcrições são disso clara manifestação. Assim, é dito:

«O financiamento correcto da empresa exige, entretanto, que se diligencie adaptar o crédito à natureza das necessidades expressas. Com efeito, o crédito a curto prazo foi, em passado recente, desviado para financiar o capital fixo das empresas, donde resultaram para estas graves perigos traduzidos no desequilíbrio das suas estruturas financeiras e mesmo no colapso das suas tesourarias. Por nossa parte, deliberadamente franqueámos a concessão de crédito a médio prazo, assegurando um adequado financiamento dos empreendimentos industriais que nos foram propostos e promovendo a transformação da parcela substancial dos recursos líquidos ou quase líquidos que nos estão confiados em inversões que acautelam o equilíbrio das empresas e encorajam mesmo os seus investimentos.»

E mais adiante, ao analisar a situação do mercado de capitais, afirmava o relatório:

«Está aquele mercado sujeito hoje a distorções e estrangulamentos de ordem diversa que só poderão ser ultrapassados mediante profunda reforma dos instrumentos financeiros empregados ou das condições em que os mesmos são oferecidos. Mas, para além dessas modificações estruturais, que competem ao sector público — e algumas das quais estão já, aliás, anunciadas —, há que dinamizar a procura por parte do aforro e encorajar a oferta por parte das empresas.

⁶⁹Transcrições do relatório do Banco Português do Atlântico de 1971.

Neste sentido, diligenciou o Banco ser persuasivo tanto no conselho dado ao particular para investir no mercado financeiro, como, conhecedor das carências das empresas em capitais permanentes, na orientação destas para o recurso à emissão de títulos. Nestes termos, a actividade dos seus balcões especializados foi duplamente intensa no despertar dos novos titulares de valores mobiliários e, por outro lado, na tomada firme de acções e obrigações e na preparação de novas emissões. O acesso da generalidade das sociedades portuguesas ao mercado financeiro foi objectivo em que sempre nos empenhámos.

Intimamente relacionadas com esta tomada de consciência mais clara acerca do desejo de comprometer o Banco na expansão do mercado financeiro nacional, situam-se as directrizes definidas quanto à participação de capital em outras empresas.

Considerou o conselho de administração, em período em que o apelo ao crescimento da produção nacional é por todos sentido, que o comportamento do Banco nesse capítulo terá de ser pautado pelas seguintes regras: as participações deverão estar relacionadas com empreendimentos em sectores considerados de ponta ou motores do desenvolvimento económico; deverão as nossas participações ser minoritárias, nos termos da legislação, ficando desde logo afastados quaisquer propósitos de domínio ou mesmo de simples controlo; deverão dizer respeito a investimentos de grande expressão para o nosso meio; deverão, finalmente, supor da parte do Banco uma colaboração essencialmente financeira.

Assim, pensamos contribuir também directamente para o crescimento económico do País. Assim acreditamos e assim queremos continuar Banco independente, isto é, nem dependente de grupos nem favorecendo grupos.»

Vejamos agora, de forma necessariamente sintética, as principais vias de acesso da banca independente à grande indústria. Uma primeira via foi constituída pela entrada directa e indirecta no capital de empresas em que o Estado detinha importantes posições. O caso mais em destaque foi o do grupo Sacor.

Referimos atrás que, em 1970 e 1971, em plena crise financeira, o grupo sofrera uma profunda mudança nos seus accionistas privados. Indicou-se na altura a venda da posição da Compagnie Française des Pétroles à Fundação Calouste Gulbenkian. Pouco tempo depois, outro importante accionista estrangeiro —o grupo De Wendel— vendeu a sua posição ao Banco Português do Atlântico e, em menor parte, ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, que detinha já de longa data uma pequena participação na Sacor.

Os dois Bancos passaram assim, se bem que num momento crítico⁷⁰, a dirigir os negócios dum dos maiores grupos industriais do País. E não se limitavam à Sacor os horizontes que esta operação abria. Desenhava-se, para o futuro, uma aproximação ao Amoníaco Português, não só a propósito do complexo petroquímico de aromáticos (levando à tomada pela Sacor de 50 % do aumento de capital do Amoníaco Português), como também no sector adubeiro, em que já perto de 1974 se caminhava para uma intervenção dos Nitratos de Portugal no escoamento dos adubos a

⁷⁰ Em 1971, a Sacor lançou um programa de emergência na área financeira, que envolveu: um aumento de capital, uma emissão de obrigações e empréstimos da Caixa Geral de Depósitos e do Banco de Fomento, orçando o conjunto em cerca de 2,5 milhões de contos.

produzir em Estarreja III. Muito provavelmente, os dois Bancos seriam chamados a financiar o próprio investimento de expansão do Amoníaco Português.

Mas, além da tomada de controlo do grupo Sacor, encontrou a banca independente uma outra via de acesso à grande indústria, na sequência da *grande mudança na gestão do condicionamento industrial*, concretizada de 1969 a 1972 e que levou à autorização de novas empresas em sectores fortemente concentrados e cartelizados⁷¹.

Assim, no *sector cimenteiro*, quando é lançada a Cinorte, por Queirós Pereira e pela Cimianto, vão ser de novo o Banco Espírito Santo e o Banco Português do Atlântico a participarem no seu capital. Por sua vez, o Banco FONSECAS e Burnay apoiará a criação da Cisul.

No *sector da pasta e papel*, o Banco Português do Atlântico participará, com o Banco FONSECAS e Burnay, na criação da Celnorte e, por si, no lançamento da Celtejo.

No *sector das oleaginosas*, o BPA vai apoiar o desenvolvimento em Portugal da Algodoeira Agrícola de Angola como fabricante de óleos alimentares.

Além destas vias de acesso à grande indústria, duas outras ficaram abertas à banca independente. Em primeiro lugar, a da utilização das participações cruzadas entre os bancos e grandes empresas, cujos principais accionistas eram accionistas minoritários dos bancos. Será o caso do Banco Português do Atlântico e do Banco Espírito Santo no sector cervejeiro e do primeiro deles no sector vidreiro. Em segundo lugar, a da associação a grupos internacionais com forte base industrial no País e com fortes perspectivas de expansão em Portugal e nas ex-colónias. Será o caso do Banco FONSECAS e Burnay com a ITT⁷².

O envolvimento da banca no capital accionista de grandes empreendimentos industriais e de obras públicas vai, por sua vez, exigir um aumento dos capitais próprios das instituições bancárias.

A reactivação da Bolsa nesses anos veio permitir que esse processo se fizesse com uma dimensão e rapidez surpreendentes. Vão suceder-se os aumentos de capital, com emissão de novas acções para subscrição pública e elevados prémios de emissão que tornarão possível constituir reservas, facilitando, por sua vez, aumentos posteriores de capital⁷³.

Por outro lado, os próprios empreendimentos industriais em que a banca independente se envolveu apresentavam modelos de financiamento semelhantes aos que descrevemos no ponto 11.1 para os grupos financeiros de base industrial, supondo um recurso posterior a aumentos de capital com prémios de emissão para consolidação financeira.

O aumento de capitais próprios não foi a única via para fortalecer a posição da banca independente neste processo. As alianças internacionais constituíram uma outra forma. A mais importante dessas alianças foi estabelecida pelo Banco Espírito Santo com o grupo Rockefeller e esteve na

⁷¹ Em mais de um caso, os bancos vão seguir as iniciativas empresariais de accionistas seus.

⁷² Como já referimos atrás, o consórcio que venceu o concurso para a concessão das auto-estradas integrava também o Banco FONSECAS e Burnay, em associação com o Banco Intercontinental Português.

⁷³ O *boom* bolsista foi também utilizado quer para criar, como vimos atrás, um novo grupo bancário, quer para apoiar as tentativas de independência e/ou crescimento de dois ou três bancos de menores dimensões.

base do lançamento dum novo banco em Angola — o Banco Interunido — e da participação num banco internacional. Em escala mais reduzida, o Banco Português do Atlântico estabeleceu participação cruzada com a União de Bancos Brasileiros.

1973: UMA ACUMULAÇÃO DE PROBLEMAS

No período de 1969-73 completara-se a formação dos grupos financeiros portugueses no quadro de um ambicioso projecto de industrialização, de que eles foram os principais protagonistas. Projecto que, apoiando-se na reciclagem das remessas de emigrantes, pretendeu abrir novas oportunidades de desenvolvimento pela exploração intensiva duma grande mudança conjuntural na geografia económica do mundo — o encerramento do canal de Suez.

Potenciar nesse contexto a fachada atlântica de Portugal e estar presente na valorização da costa ocidental de África, na área petrolífera e mineral, eram elementos importantes desse projecto.

No final de 1973 tornava-se claro que os grupos financeiros se iriam defrontar, nos anos seguintes, com quatro problemas principais:

- Uma forte pressão internacional para a abertura do sector bancário português a operadores estrangeiros, introduzindo um factor de concorrência, até então desconhecido;
- As necessidades de consolidação financeira dos empreendimentos industriais em que se haviam lançado e em que deveria ter papel central o mercado de títulos;
- O impacte sobre a rentabilidade dos empreendimentos situados em sectores virados principalmente para o mercado interno (adubos, cimentos e cervejas) dos excessos de capacidade que se verificariam durante alguns anos;
- A forte vulnerabilidade perante a conjuntura externa (nomeadamente perante a evolução da «economia do petróleo») dos empreendimentos mais claramente virados para a exportação, como a refinação de petróleo, as petroquímicas e o novo estaleiro de construção naval. A viragem radical para os mercados externos em sectores capital-intensivos, nos quais alguns dos grupos envolvidos não tinham muito tradição, ampliava essa vulnerabilidade.

O primeiro choque petrolífero, em finais de 1973, veio fechar a «janela de oportunidade» que havia constituído a aposta nos efeitos motores da rota do Cabo. A crise económica internacional, que se agudizou nos anos seguintes, iria, por sua vez, alterar substancialmente os cálculos iniciais em que se tinham baseado alguns dos grandes projectos.

NOTA FINAL

Ao terminarmos este texto, não queremos deixar de fazer algumas anotações ao que se disse na «Introdução geral», quando se apontaram os traços que distinguiram os grupos financeiros do resto da estrutura empresarial: dimensão e *pool* de recursos humanos e técnicos; possibilidade de diluição do risco; capacidade de participar em alianças internacionais com parceiros relevantes.

São as seguintes essas anotações:

a) Os grupos financeiros portugueses tinham uma desigual experiência industrial, como aliás se pode facilmente entender se recordarmos que foi apenas no período de 1969-73 que a banca independente passou a participar mais activamente no lançamento de iniciativas na área da grande indústria.

A este facto deve acrescentar-se um outro — a grande compartimentação sectorial dos grupos financeiros de base industrial até 1969 — que fazia que cada um dominasse apenas um número limitado de sectores predominantemente virados para o mercado interno.

As dificuldades duma rápida diversificação industrial não tinham, no entanto, que ver com a capacidade dos técnicos portugueses em ganhar domínios *das tecnologias de fabrico ou da organização*. Os exemplos da electrificação nacional, do lançamento da indústria siderúrgica, da criação do sector de equipamentos pesados ou do êxito da Lisnave revelaram essa capacidade técnica e de administração.

O grande problema que os grupos financeiros portugueses iriam ter numa diversificação acelerada residia na *falta de experiência no comércio internacional*. Ao contrário dos conglomerados finlandeses ou sul-coreanos, que se desenvolveram centrados em actividades exportadoras e se diversificaram a partir delas, a experiência industrial portuguesa era muito menos internacionalizada.

b) Uma das características dos grupos financeiros, que é a possibilidade de centralizar capitais alheios, diferenciando-os nas suas remunerações e diminuindo simultaneamente o risco dos capitais próprios que envolvem, pode, em certas circunstâncias, levar à tomada de decisões menos realistas, nomeadamente quando o Estado adiciona àquela superioridade uma «garantia», destinada a reduzir ainda mais o risco, para, por exemplo, estimular a implantação de certos sectores.

O funcionamento não desestabilizador dos grupos financeiros, num mundo internacionalizado, exige, paralelamente à capacidade de centralização de capitais, uma capacidade ainda maior de centralização de informação e de avaliação de risco. Não era de estranhar que, dada a recente reorientação para o exterior dos grupos portugueses, tal capacidade estivesse ainda embrionária.

c) A questão das alianças internacionais, que é chave no desenvolvimento dos grupos financeiros, coloca a outro nível o mesmo problema da relação com o Estado.

É compreensível e desejável que o Estado e os grupos financeiros de um país se reforcem mutuamente na sua acção externa, para que, no conjunto, esse país possa ir melhorando a sua especialização internacional. Os casos japonês e coreano são disso extraordinários exemplos.

A questão central está em que a base do poder contratual desses grupos não deve resultar da intervenção protectora do Estado, mas da qualidade intrínseca da sua presença no mercado, reforçada por uma coordenação estratégica com a acção do Estado.

Em Portugal verificou-se uma distorção a este princípio. O facto teve consequências tanto mais profundas quanto o próprio Estado, no período de 1969-73, estava a proceder a um difícil e complexo reajustamento de alianças internacionais, com o objectivo de responder simultaneamente a três desafios: à integração da Grã-Bretanha na Comunidade Económica Europeia e ao fim previsível do «período EFTA»; à procura de apoios

internacionais para a política africana; à gestão difícil da cooperação/competição com a África do Sul na África Austral⁷⁴.

A impossibilidade de resolver em conjunto estes três vectores, apoiando-se na definição dum *tipo* de presença em África que fosse consensual no seu interior, desencadeou um conjunto tão forte de tensões no regime político então vigente, que precipitou a sua queda.

Com ela inevitavelmente surgiriam aos grupos financeiros novos problemas, agora de natureza mais claramente política.

d) Nas pequenas economias abertas, a existência de grupos financeiros ou de outras grandes unidades empresariais coloca, naturalmente, dois problemas adicionais:

Como tornar possível a existência, ao lado desses grupos, dum tecido empresarial dinâmico de PME, nomeadamente em sectores novos, por forma que, no seu conjunto, essas economias beneficiem da diversificação maior de oportunidade de exploração do mercado internacional;

Como tornar aceitável, pelas camadas assalariadas, a existência de unidades de decisão económica privadas com dimensão internacional, sem ser na base de consensos que paralise a capacidade de adaptação das economias, mas sem provocar uma irresistível coligação de interesses contra tais unidades.

FONTES CONSULTADAS

A principal documentação utilizada na preparação deste artigo, e reunida nos anos de 1971 e 1972, foi a seguinte:

1. Processos de condicionamento industrial relativos aos sectores industriais: siderurgia, trefilaria, cimentos, adubos, fibras sintéticas, química de base, vidro plano, pasta para papel, óleos alimentares, cerveja, construção e reparação naval, fabrico de motores, etc., nomeadamente no período de 1966-73, embora, para alguns desses sectores, tal pesquisa tenha abrangido anos anteriores.

No acesso aos processos de condicionamento industrial foi obviamente imprescindível a consulta frequente de:

2. *Boletim Semanal da Direcção-Geral de Serviços Industriais*;
3. Relatórios das principais sociedades anónimas na área da energia e da indústria, especialmente as que se situavam nos sectores atrás referidos. Para um número elevado de empresas dispôs-se de colecções desde o início dos anos 50. Paralelamente, constituiu-se um fundo documental com os relatórios dos principais bancos a partir de 1965. A consulta ao ficheiro PRESSER, relativo às principais empresas portuguesas, constituiu uma fonte complementar de informação;
4. Os volumes dos Planos de Fomento, nomeadamente do I, II, Intercalar e III, bem como os pareceres da Câmara Corporativa relativos a esses Planos (nomeadamente das secções que cobriam as áreas da energia e da indústria transformadora) e os relatórios finais de execução dos mesmos;
5. Com carácter não sistemático, procedeu-se também à consulta de numerosa legislação de política industrial (em sentido lato).

⁷⁴ É de salientar que, no campo externo, a aproximação à França viria a constituir em 1969-73 a resposta principal e comum a estes três desafios.