

**A História do Sector Automóvel
em Portugal
(1895-1995)**

Luís Palma Féria

DT 19-99

Fevereiro 1999

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)

por

Luís Palma Féria

Presidente da Comissão Executiva da ACECIA,
Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE
Assessor Principal do GEPE com licença de longa duração

FICHA TÉCNICA

Título: A História do Sector Automóvel em Portugal
(1895-1995)

Autor: Luís Palma Féria

Editor: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica
do Ministério da Economia
Rua José Estêvão, 83-A, 1.º-Esq.
1169-153 Lisboa
Gep@mail.telepac.pt

Concepção gráfica: Deltagraphos - Design e Publicidade, Lda.

Impressão e acabamento: Alves & David, Lda.

Tiragem: 1000 exemplares

Edição: Lisboa, Fevereiro 1999

ISBN: 972-8170-47-5

Depósito legal: 134 651/99

Sumário

1. Introdução	7
2. Os primórdios (1895-1987)	9
2.1. O caso especial do EDFOR (1937-1952)	9
2.2. O caso da FAP - Fábrica de Automóveis Portugueses (1959-1965)	10
2.3. As linhas de montagem automóvel (Décadas de 50-60)	10
3. Política industrial desenvolvida em favor do sector automóvel	13
3.1. O projecto Champalimaud	13
3.2. O projecto Alfa-Sud (1972)	14
3.3. O <i>flop</i> Ford em Sines	15
3.4. O projecto UMM (1977-1993)	16
3.5. O projecto Renault (1980-1997)	17
3.6. O “período de ouro” do Investimento Directo Estrangeiro (IDE)	19
3.7. O projecto Ford - Volkswagem/AutoEuropa (1989-1995)	20
4. A “época” pós-AutoEuropa (1991-...)	23
5. Listagem alfabética de entidades individuais referidas	25
6. Referências bibliográficas	29
7. Documentos publicados	31

AGRADECIMENTOS

O autor agradece aos Srs. Eng.^{os} José Diogo Costa, da DGI, José Rui Felizardo, do ITEC, e José Trincheiras Torres, da OGMA, S.A., as informações, precisões e comentários que muito valorizaram este modesto ensaio. Eventuais erros e omissões são, naturalmente, da sua inteira e exclusiva responsabilidade.

1. Introdução

Desde o aparecimento do automóvel que, no nosso país como praticamente em todo o mundo, essa máquina exerceu um verdadeiro fascínio sobre quem mais próximo da sua envolvente técnica e económica se situa. E designadamente por isso natural foi sempre a tendência para ensaiar a participação – a diversos níveis e com diversa profundidade – na construção de veículos automóveis, o que, diga-se em abono da verdade, nunca foi – ao longo de praticamente um século – mínimamente conseguido. As diversas tentativas pecaram geralmente pela timidez da sua dimensão – então como agora – espelhando quase sempre as naturais insuficiências técnico-tecnológicas e de **massa crítica** de um mercado estreito e pouco exigente. Foi de facto necessário chegarmos aos anos 80 para, finalmente, nos abeirarmos com verdadeira eficiência de uma das vertentes mais interessantes do sector automóvel, pelo menos no plano económico: o da **produção de componentes**. Aliás outra tendência não seria de esperar duma estrutura industrial com níveis intermédios de desenvolvimento, que na década anterior se vira, por co-

nhecidas razões políticas, obrigada a inflectir os seus mercados-alvo e conseqüentemente a alterar drasticamente o seu padrão de especialização. Sendo o automóvel tributário de praticamente todos os subsectores da indústria transformadora, desde a metalomecânica à borracha, da electrónica ao têxtil, do vidro aos plásticos, e reconhecendo-se verdadeira eficiência em muitas unidades portuguesas de alguns destes subsectores pareceria bastante que a **centelha de um projecto mobilizador e estruturante** viesse deflagrar a capacidade de intervenção na produção de componentes, conduzindo rapidamente essa capacidade para verdadeiros padrões de **competência**. É pois para a história desse longo caminho onde rarearam os desejados **projectos mobilizadores e estruturantes** que o presente texto pretende contribuir, com a certeza prévia de que muito fica por dizer, e de que muito do que se diz poderá ser fruto de interpretação pessoal contendo erros involuntários (nunca intencionais) que o tempo, a investigação histórica e outros contributos irão certamente corrigir.

2. Os primórdios (1895-1937)

Embora existam várias tentativas anteriores (não registadas, mas transmitidas pela tradição oral) podemos colocar a viatura EDFOR como o primeiro ensaio sério de lançamento de uma produção portuguesa no sector automóvel ou, pelo menos, como a primeira marca de automóveis realmente portuguesa. Mas é necessário conhecer os métodos de produção e comercialização das máquinas que mudaram o mundo, no fim do Séc. XIX, início do Séc. XX, para se entender que a penetração – com êxito relativo – na actividade de **carroçamento** de viaturas automóveis em Portugal é muito anterior a 1937, data do aparecimento do citado EDFOR. Com efeito, no período que situamos entre 1895⁽¹⁾ e até cerca de 1920, a produção de viaturas automóveis, mormente na Europa, encontra-se na fase chamada **artesanal** e a aquisição de uma viatura (em primeira mão) conduzia o novo possuidor à necessidade de escolher a carroçaria do automóvel, e, na generalidade dos casos, o próprio carroçador. Temos exemplos concretos de viaturas clássicas (designadamente do acervo do Museu do Caramulo) cujo carroçamento e decoração interior foram feitos em Lisboa, caso do ABADAL de 1914 cuja carroçaria foi executada por Almeida & Navarro (da Rua da Palma), com desenho de Labourdette, ou o Rolls-Royce Silver Ghost de 1911 importado por Franz Pidwell⁽²⁾ em Novembro daquele ano, e igualmente carroçado no nosso país. Nos primórdios da indústria, a marca construtora concedia aos seus clientes a opção da escolha do modelo (por analogia com os modelos clássicos das viaturas hipomóveis) e *styling* da carroçaria (e da própria decoração interior e exterior do carro), fornecendo-lhe esse serviço à parte da transacção da

(1) Data de 12 de Outubro de 1895 a importação do primeiro veículo automóvel em Portugal. Trata-se, como bem se sabe, do Panhard & Levassor adquirido pelo Conde de Avilez.

(2) Empresário corticeiro e grande lavrador de Santiago do Cacém.

viatura⁽³⁾, ou encaminhando-o para um especialista de *styling* (normalmente francês) e um carroçador. E é assim que em Portugal alguns dos principais construtores / reparadores das viaturas hipomóveis mais delicadas se começam a dedicar a este novo segmento de negócio, com algum êxito. E serão estes de facto os pioneiros da indústria automóvel em Portugal.

2.1. O caso especial do EDFOR (1937-1952)

Em 1937, Eduardo Ferreirinha, empresário industrial que, com Manoel de Oliveira (realizador de cinema), foi um dos grandes dinamizadores do desporto automóvel no nosso país, nos anos trinta, e que se dedicava exactamente à fundição (nomeadamente) de componentes automóveis, lançou esta viatura desportiva, equipada com um motor Ford V-8 transformado. Esta inovadora máquina desportiva, que apresentava uma carroçaria inteiramente fabricada em alumínio, montada num esqueleto também inteiramente fundido em liga de alumínio, possuía um mecanismo de suspensão controlável pelo próprio condutor, e utilizava vários componentes adquiridos a outros fabricantes estrangeiros, antecipando em várias dezenas de anos o moderno conceito de *plataforma*.⁽⁴⁾

A hipótese de produção em série – intenção assumida após a verificação do êxito dos protótipos, foi impedida pela eclosão da II Guerra Mundial, existindo hoje, aparentemente, apenas três exemplares, um dos quais em Portugal.

(3) Esta transacção compreendia pois duas “tranches” independentes: o *chassis*, a *motorização*, a *transmissão* e *suspensão*, por um lado, e a *carrosserie* por outro.

(4) Modernamente *Plataforma* é um conjunto de componentes partilhado por diversos tipos ou modelos de viatura.

Mas, embora não se saiba exactamente quantas viaturas foram produzidas, facto é que em 1952 o Edfor ainda participou em provas desportivas, em Portugal.

2.2. O caso da FAP - Fábrica de Automóveis Portugueses (1959-1965)

No final dos anos cinquenta, e em paralelo com o fenómeno económico da disseminação de linhas de montagem de praticamente todas as marcas comercializadas no nosso país, tentando aparentemente contrariar os efeitos nocivos dessa prática que, artificial e administrativamente, pretendia encorajar o desenvolvimento da indústria automóvel no nosso país⁽⁵⁾, surge uma iniciativa titulada por “homens do *establishment*” pouco conhecedores do sector e da própria actividade industrial⁽⁶⁾. Intentavam, com muito patriotismo e pouco profissionalismo, a construção e comercialização de uma viatura económica / familiar, a produzir sob licença de um grande construtor (eventualmente americano), tendo pois iniciado essa ciclópica tarefa pela constituição da empresa – a FAP, seguida da aquisição de terrenos e instalações⁽⁷⁾ e só após esses investimentos ini-

⁽⁵⁾ Esta prática integrou políticas de diversos países em vias de desenvolvimento, sem resultados apreciáveis, nesta mesma época. O já hoje clássico *flop* das linhas de montagem ficou a dever-se ao insuficiente grau de amadurecimento das estruturas industriais dos países hospedeiros dessas linhas, o que impedia a constituição de **cadeias de valor** económica e tecnicamente eficientes. Para evitar exageradas ineficiências, as marcas importavam praticamente as viaturas completas (em CKD), e custeavam a respectiva produção através da adição dos custos dos CKD, mais os custos directos e indirectos de montagem, mais a margem normal. Em conclusão, o consumidor nacional pagava no preço final as ineficiências das operações, sem qualquer vantagem a nível nacional que não fosse a criação de emprego. Em Portugal, com os picos da emigração a serem atingidos na década de sessenta e a ausência de mão-de-obra suficientemente qualificada, assumiu-se rapidamente a falência dessa política pseudo-industrial.

⁽⁶⁾ O principal nome a encabeçar esta iniciativa é José Félix de Mira, grande agricultor do Distrito de Évora e durante muitos anos do salazarismo governador civil daquele distrito.

⁽⁷⁾ Em Aveiro, muito perto do local onde se situa hoje a unidade de motores da Renault.

ciais a gestão da FAP iniciou as pesquisas para potenciais *licensors* da sua viatura. E é já nessa contingência que se apercebem da complexidade de uma decisão deste tipo, uma vez que pretendem operar num mercado estreito, caracterizado pela ausência de tradição industrial e por um consumo de viaturas automóveis cuja capitação, embora crescente, é das mais reduzidas da Europa⁽⁸⁾. Era pois impensável cobiçar a penetração do restante mercado ibérico – aliás igualmente escasso na época –, a Europa Central era um objectivo impossível e a massa crítica de “Portugal Continental, Ilhas Adjacentes e Províncias Ultramarinas” claramente inferior ao limiar de viabilidade de uma fábrica de automóveis.

E deu-se nessa ocasião (cerca de 1963) a grande manobra estratégica da FAP: **por que não construir tractores agrícolas em vez de automóveis?** Concentrados os esforços nesse desígnio, conseguem um licenciador para a montagem de tractores agrícolas de média potência, preparam o pessoal, negociam os (parcos) apoios estatais disponíveis, designadamente a nível de incentivos fiscais, iniciam uma modestíssima produção experimental que nunca ultrapassou essa mesma condição, tendo a Fábrica de Automóveis Portugueses cessado a sua existência sem nunca ter produzido uma única viatura e sem ter iniciado também a montagem à escala industrial dos tractores, embora os seus accionistas tenham desembolsado os custos da licença e de outros activos corpóreos e incorpóreos perdidos.

2.3. As linhas de montagem automóvel (Décadas de 50/60)

Apesar da II Guerra Mundial haver terminado exactamente cinco anos antes, e de se esboçar consequentemente um movimento (ou uma esperança) de abertura, no início dos anos cinquenta, em Portugal, facto é que vivíamos orgulhosamente sós, numa economia fechada em que os melhores exemplos de gestão pública global vinham... de Espanha, um país que, por

⁽⁸⁾ Só a Grécia apresentava consumos inferiores a Portugal, a nível dos países da OCDE.

razões político-sociais ainda mais severas vivia em pleno isolamento económico e também político. A indústria portuguesa, protegida da concorrência externa pela rigidez da **pauta alfandegária**, pelo **condicionamento industrial** que autorizava a implantação de novos empreendimentos apenas se a indústria instalada não se considerasse ameaçada, e, finalmente, pelos **salários** da indústria com crescimentos reais negativos ao longo de anos e anos, vegetava na sua *aurea mediocritas*.

Assim, e seguindo um figurino então muito em moda nos países em vias de desenvolvimento e, segundo outras opiniões, com inveja da vizinha Espanha que, através de uma licença da Fiat Italiana, alcançara os padrões necessários à ostentação de uma marca própria – a SEAT – o governo português entendeu impor **quotas de importação** de extrema violência aos veículos automóveis de passageiros cujos construtores não procedessem à respectiva montagem (de pelo menos um dos modelos de maior consumo) no nosso país. Sonhou-se pois nessa ocasião com a rápida disseminação da indústria automóvel em Portugal, uma vez que as marcas de maior consumo, mormente associadas às suas representações comerciais, se sentiram obrigadas – para manter os esperados níveis de comercialização de viaturas – a lançar **linhas de montagem** no nosso país. Datam dessa ocasião os arranques das fábricas da GM / Opel⁽⁹⁾, da Ford⁽¹⁰⁾, da Citroen⁽¹¹⁾, da FIAT⁽¹²⁾, dos pesados Barreiros e Berliet⁽¹³⁾, etc. Mas, pelas razões já antes aflo-

⁽⁹⁾ Que, com investimentos adicionais em 1994, fez o seu *upgrade* tecnológico, montando com VAN apreciável os modelos Corsa Van e Corsa Combo

⁽¹⁰⁾ Ainda montou, a ritmo muito fraco, 50 comerciais Transit / dia, em 1998

⁽¹¹⁾ Continua, em 1998, a montar em CKD os modelos SAXO e AX

⁽¹²⁾ Operações descontinuadas em 1988. A mão-de-obra foi ocupada pela firma de componentes metálicos ARJAL, Lda.

⁽¹³⁾ Esta última marca francesa viria, a partir dos anos sessenta e em associação com a Metalúrgica Duarte Ferreira - Tramagal, a iniciar a montagem de viaturas pesadas militares, que foram profusamente utilizadas pelo Exército Português na guerra colonial, em todas as frentes, até ao fim da mesma. Montaram igualmente, em pequenas quantidades, veículos pesados comerciais de gama equivalente aos militares.

radas, e porque a rigidez da **regulamentação** imposta pelo governo a estes operadores era obviamente contrária às mais intuitivas regras de funcionamento do mercado⁽¹⁴⁾, os construtores – com as conhecidas exceções da GM / Opel e, em certa medida, também da Ford e da Citroen – nunca aprofundaram o conceito de **melhoria da cadeia de valor local**, contentando-se com a aquisição de meia dúzia de componentes nacionais⁽¹⁵⁾, por tal forma que o VAN dessas operações se quedou, ao longo de todo o processo, por valores nitidamente abaixo dos 20%⁽¹⁶⁾. De notar que o pior reflexo desta política se traduzia no preço final das viaturas, que incorporava naturalmente o custo da insuficiência de massa crítica e, sobretudo, das ineficiências de produção que essas operações fatalmente comportavam. De assinalar como excepção a estes aspectos profundamente negativos, o êxito real da produção, na Azambuja, do utilitário P-100 da Ford, com base na plataforma do modelo europeu Sierra, que, estampada a “caixa” nas instalações da M.C.Graça, Lda., do Carregado, conseguiu um verdadeiro sucesso de exportações até 1974-75. Como factor positivo, assinala-se a relativamente elevada (para a época) criação de empregos industriais, embora os níveis de qualificação dos operadores deixassem muito a desejar.

É igualmente de assinalar que data também da fase final desta época a iniciativa de lançamento – pelo concessionário português da TOYOTA, a firma nortenha Salvador Caetano, Indústrias

⁽¹⁴⁾ Como exemplo desses equívocos, cita-se a obrigatoriedade - imposta cerca de 1965 - de manter um número elevado (função das produções anuais) de viaturas em parque de espera de clientes. Essa medida foi imposta para favorecer a cadência de produção dos (poucos) fornecedores nacionais, que se queixavam de não “aguentar” as variações bruscas da procura de componentes, naturalmente função da procura de veículos.

⁽¹⁵⁾ Para além de parte apreciável dos estofos e outros *soft* de interiores, a produção nacional nunca ultrapassou o nível das quase *commodities*, como pneumáticos, baterias, vidros, alcatifas e tapetes.

⁽¹⁶⁾ Na maioria dos casos e ao longo de todo o período em que operaram, os valores de VAN eram praticamente iguais aos do VAB; exceptuam-se nomeadamente os casos da GM-Opel e da FIAT (nos veículos de passageiros) e da Berliet-Tramagal (nos comerciais / militares) em que a incorporação nacional chegou a atingir, apesar de tudo, valores interessantes.

Metalúrgicas e Veículos Automóveis, S.A. – da montagem em Ovar de diversos comerciais da marca japonesa, aliás com tão assinalável êxito que ainda hoje procede com invejável eficiência à montagem, naquela fábrica, das viaturas HIACE, DYNA, HILUX, COASTER e Land-Cruiser.

Deverá, embora modestamente, assinalar-se que datam igualmente desta ocasião as primeiras iniciativas no campo da produção de componentes para **primeiro equipamento**, sublinhando-se o caso dos vidros, com a COVINA (onde, na fábrica de Sacavém, se produziu pela primeira vez vidro laminado curvo) e dos estofos, assentos e outros

componentes para interiores, com a MOLAFLEX e suas afiliadas.

A assumpção da inadequação, primeiro, e do rotundo falhanço desta política, depois, culmina com a intervenção liberalizante perfeitamente assumida pelo Governo que inicia funções após a morte política do Dr. Salazar, em 1968 – onde a personalidade excepcional do Secretário de Estado da Indústria Engenheiro Rogério Martins conduz a uma outra tentativa infelizmente falhada, de lançamento da produção de uma outra viatura, de que falaremos mais adiante: **o Alfa-Sud**.

3. Política industrial desenvolvida em favor do sector automóvel

Com excepção do desenvolvimento das medidas de política industrial que integraram o lançamento das **linhas de montagem**, não foi sensível – ao longo dos anos sessenta – um núcleo de pensamento (ou pragmático), compacto e coeso, que fosse capaz de estabelecer, a nível público e/ou privado, uma política económica favorável ao desenvolvimento industrial na base do sector automóvel. A noção da insuficiência de matérias-primas, aliada à do relativo atraso das indústrias adjuvantes do sector automóvel, conduziu ao receio de que o país não tivesse capacidade efectiva para basear parte do seu essencial e desejado crescimento económico e conseqüente progresso social na indústria das indústrias. E prova dessa realidade pessimística está no facto da negativa governamental formulada ao projecto de reajustamento estrutural da Indústria Siderúrgica, surgida em 1965, e que condenou para os dois decénios seguintes as indústrias dependentes da produção eficiente de chapa de aço.

3.1. O projecto Champalimaud (1965-66)

Cerca de 1965 o industrial António Champalimaud fez presente no Ministério da Economia⁽¹⁷⁾ uma solicitação complexa que envolvia um aval do Estado no montante aproximado de 10 x 10⁶ Contos (a preços de 1965) a favor da IFC-International Financial Corporation (braço privado do Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento, BIRD⁽¹⁸⁾), configurando um

(17) De reter neste particular os nomes do Ministro da Economia, Dr. José Gonçalo da Cunha Sotto Mayor Corrêa de Oliveira, do Secretário de Estado da Indústria, Eng.º Manuel Rafael Amaro da Costa, e do Director-Geral dos Serviços Industriais, Eng.º João Maria Ferreira do Amaral.

(18) O Grupo BANCO MUNDIAL (WB) integra, como se sabe, quatro instituições: o IBRD - International Bank for Reconstruction and Development, a AID, o IED - Institute for Economic Development e, finalmente, a IFC.

muito complexo projecto de *upgrade* da Siderurgia Nacional (SN), e que envolvia: (i) a utilização do minério de ferro de Moncorvo como parte da matéria-prima da SN, viabilizando um projecto japonês de *lixiviazation* dessa produção primária; (ii) ligação ferroviária completa e efectiva do caminho de ferro Moncorvo - Seixal, com abandono da opção do transporte fluvial / marítimo do minério via Douro (eclusas e cabotagem Leixões - Lisboa) ; (iii) transformação do Porto de Setúbal num grande porto graneleiro, para importação de carvão e minério de ferro e exportação de aço em *coils*; (iv) transferência da frota pesqueira de Setúbal para Sines e abandono do projecto industrial que se começava a configurar para este porto; (v) instalação de um novo alto forno na fábrica do Seixal com trem pesado de laminagem a quente, para a produção de planos em que se incluía a chapa de aço para a indústria automóvel. Todo este complexo projecto foi avaliado quer pela IFC, quer pelas autoridades portuguesas (Direcção-Geral dos Serviços Industriais, Inspeccção-Geral dos Produtos Agrícolas e Industriais e Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, sob a égide da Secretaria de Estado da Indústria), tendo merecido parecer favorável destas e dos Secretário de Estado e Ministro, mas o Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos indeferiu a concessão do aval, inviabilizando todo o projecto. Sem outros comentários, assinala-se aqui a perda da oportunidade ideal para emprestar ao nosso País um pouco da eficiência técnico-económica que lhe teria permitido ombrear e competir com o seu vizinho peninsular no arranque (embora com um pequeno atraso) da indústria automóvel. De facto, a ausência da principal componente do automóvel, a "chapa", conduzia a uma deficiência qualitativa "essencial", embora quantitativamente não representasse mais que 6 a 7% da viatura.

3.2. O projecto Alfa-Sud (1972)

A conhecida marca milanesa **Alfa Romeo** era, no final dos anos sessenta, um prestigiado construtor independente cujos modelos, de características desportivas e luxuosas, não atingiam grandes séries já que se destinavam às elites europeias com forte poder de compra. No mercado italiano de oferta, este construtor ombreava com outros independentes onde o estilo da gestão de produção era um misto de *artesanal* com *mass production*, nos antípodas da FIAT e muito perto da Lancia, embora sem atingir a perfeição singular e elitista duma Ferrari, de uma Lamborghini, ou, ainda menos, de uma OSCA⁽¹⁹⁾ cujas séries eram já nesta ocasião diminutas (produção tipicamente artesanal).

Numa tentativa oportuna para aumentar o seu mercado, ensaiando a penetração de uma nascente clientela potencial oriunda da juventude da média burguesia, a Alfa Romeo desenvolveu, exactamente nos últimos anos da década de sessenta, um novo *car concept* que denominou **Alfa Sud** - o Alfa Romeo do Sul (ou “dos pobres”, como jocosamente haveria de ser apelidado). Tratava-se de uma viatura de linhas desportivas, cujo *styling* era contido nos parâmetros tradicionais do *shaping* da marca, com carroçaria em chapa normal⁽²⁰⁾ de aço, motorizações rotativas mas de baixa - média cilindrada (1 300, 1 600 e 1 800 c.c.), acabamentos agradáveis mas não luxuosos, que se pretendia colocar no mercado europeu a preços tão competitivos que batessem a concorrência no segmento dos pequenos familiares. No sentido de ganhar a competitividade que o local de implantação da fábrica não facilitaria, intentou a gestão da Alfa Romeo uma deslocalização desta produção para regiões de mão-de-obra de baixo custo, razão por que o nosso país foi incluído na *short-list* da equipa de selecção respectiva.

Em Portugal viviam-se os primeiros anos da chamada **primavera marcelista**, com um governo

⁽¹⁹⁾ Marca fundada em 1947 por Oscar, Ettore e Ernesto Maserati quando abandonaram a fábrica da família.

⁽²⁰⁾ Já neste período a Alfa Romeo utilizava carroçarias de alumínio nos seus modelos de maior prestígio desportivo, mas em produções de série.

de cariz liberalizante que constituía uma verdadeira promessa de abertura política, social e económica após cerca de quarenta e dois anos de ditadura salazarista. A política industrial relançada pela nova situação caracterizava-se pelo desanuviamento do intervencionismo exagerado do antecedente, designadamente através do termo do condicionamento industrial, e pelo interesse objectivo no fomento de projectos estruturantes. Assim, o governo abraçou a ideia proposta pela Alfa Romeo com entusiasmo e, igualmente com realismo: foi rápida e quase informalmente constituída uma equipa multidisciplinar⁽²¹⁾ que, a nível da Direcção-Geral dos Serviços Industriais e do Instituto Nacional de Investigação Industrial - INII (Serviço de Produtividade), procedeu ao levantamento das capacidades nacionais de fornecimento de componentes fundamentais, já que o *out-sourcing* nesta época começava a apresentar importância crescente. A equação posta à equipa multidisciplinar era de facto complexa: quais as unidades nacionais produtoras de componentes (ou capacitáveis para tanto) que poderiam ser seleccionadas numa primeira fase, grupo este que assegurasse os mínimos de Valor Acrescentado Nacional suficientes para justificar o esforço financeiro e fiscal do Estado Português na fixação do projecto no nosso país. Em suma, não se pretendia comprar o projecto a qualquer preço, mas sim e apenas se os efeitos estruturantes desse investimento, quantificáveis *ex-ante*, justificassem o esforço da comunidade nacional perante esse magno risco.

Saliente-se aqui o trabalho insano (e inglório) do Eng.º Artur Cabral de Sampaio, que visitou em poucas semanas todas as empresas que poderiam – em tese – vir a fornecer componentes dos mais diversos tipos ao Alfa Sud, caracterizando o respectivo estilo de organização e gestão, a tecnologia e os equipamentos existentes, e, particularmente, qual o ambiente da função **qualidade**. E foi de facto nesse pormenor crucial que se perdeu a “batalha do Alfa Sud”: a generalidade das empresas (com as excepções já antes referi-

⁽²¹⁾ Os três nomes a fixar neste contexto são os do Secretário de Estado da Indústria, Eng.º. Rogério Martins; do Director-Geral dos Serviços Industriais e do Instituto Nacional de Investigação Industrial - INII, Eng.º. José Melo Torres Campos; e do Chefe de Divisão do INII, Eng.º. Artur Cabral de Sampaio, que coordenou os trabalhos daquela equipa.

das dos poucos fornecedores que trabalhavam aceitavelmente para as Linhas de Montagem) com experiência de componentes dirigidos ao Segundo Mercado, ou com aptidão para orientar o seu produto para este segmento, mesmo que apresentassem massa crítica, desconheciam quase totalmente as exigências formais de qualidade, impedindo à sociedade qualquer hipótese de **certificação** pela marca italiana. E esse facto, provocou a rejeição do projecto por parte das autoridades portuguesas – e bem – mas igualmente a posição da Alfa Romeo já não seria entusiasta relativamente a esta localização, pois a importação de praticamente todos os componentes objecto de *out-sourcing* iria exigir uma logística muito complexa, à época pouco usual no sector e naturalmente inibente da competitividade que se procurava. A decisão final, negativa, foi tomada em finais de 1971, remanescendo uma experiência muito rica de levantamento de capacidades e conhecimento de potencialidades que, infelizmente, não foi devidamente usada na oportunidade seguinte.

3.3. O *flop* FORD em Sines (1979 - 82)

Em 1979 o Board Europeu da Ford Motor Co. obteve autorização do topo do conglomerado para analisar em toda a extensão e profundidade a hipótese de desenvolvimento de um novo projecto na Península Ibérica, obviamente que na prossecução da sua política de procura de competitividade na base da deslocalização para áreas geográficas com custos mais favoráveis e na sequência do já sensível sucesso do investimento realizado em Valência, três anos antes. Seguindo a máxima de que não é prudente pôr todos os ovos no mesmo cesto, o *site selection team*⁽²²⁾ encarregado de encontrar uma localização para a produção do novo mini denominado “Extra”

⁽²²⁾ Integraram esta equipa dois elementos que representariam mais tarde, igualmente, papel crucial nas negociações do Projecto AutoEuropa - David Munroe, um comercial sénior de nacionalidade britânica e Jerry Ducharme um jovem e promissor advogado canadiano. Mais tarde, por recrutamento local, passou a integrar a equipa de projecto o Eng.º Octávio Carmo-Costa, hoje Director do Face-lift do VX-62, na AutoEuropa.

visitou Portugal (tentando pois evitar uma nova implantação no país vizinho) e contactou as autoridades industriais que, no seguimento lógico da política de expansão da zona industrial de Sines, atribuíram prioridade máxima a essa localização e posteriormente classificaram-na como única possível. O *board* de Detroit não tinha então em grande conta o projecto de viatura de menores dimensões concebida pela Ford of Europe, o “Fiesta”, principal veículo a ser fabricado em Valência. E tanto assim que, não esperando grande procura, determinou de imediato a programação da produção em Valência do Escort, além de que o lançamento previsto do Extra colmataria o *flop* que temiam por parte do Fiesta. Assim, Portugal iria desempenhar um papel importante na retoma que a Ford pretendia desenvolver no mercado europeu, e as decisões a tomar eram, no mínimo, urgentes. Mas o *site selection team*, à medida que progredia no conhecimento da Zona Industrial de Sines via crescer as suas dúvidas quanto às propaladas virtualidades da região. Apesar do boom da construção civil, mormente em Sto. André, não era sensível a fixação de populações, antevendo-se precário e moroso o recrutamento da força de trabalho e a sua formação, já que eram igualmente insuficientes e modestas as infra-estruturas de carácter escolar e de saúde, nomeadamente. Quanto às infra-estruturas portuárias e respectivo *handling* também o porto de carga geral e o próprio *roll-on roll-off* só existiam em projecto, criando algumas hesitações e muitas dúvidas quanto à excelência da implantação. Mesmo assim, as negociações prolongaram-se no tempo – a decisão final negativa só ocorreu já em 1982 – permitindo, designadamente, que o *site* fosse efectivamente seleccionado, demarcado e adquirido, tendo mesmo chegado a ser terraplanado. Mas as condições, do lado da oferta de localização do IDE, a nível local, não se alteraram drasticamente, ou pelo menos não tanto quanto a Ford desejava e as condições de mercado conduziram o Fiesta para um rotundo êxito. A Ford abandonou definitivamente o projecto “Extra”, e com ele morreu também o sonho automóvel de Sines. Corria a Primavera de 1982 quando os jovens quadros portugueses (poucos) entretanto recrutados receberam convite para prosseguirem carreira noutras implantações da Ford na Europa.

3.4. O projecto UMM (1977-1993)

Ainda o “futuro *flop*” de Sines não tinha começado o seu longo e triste caminho para o insucesso, constituía-se em Lisboa uma nova sociedade, denominada UMM-União Metalomecânica, Lda., com data de “nascimento” a 4 de Julho de 1977. O objecto da empresa era, nos termos da referida escritura, “a indústria metalomecânica, com o comércio e o fabrico de tudo que a essa indústria respeita...”, e conduziu a que já em 1978 tenham sido produzidos os primeiros veículos Todo-o-terreno nas versões CPE e CPL⁽²³⁾.

Tratou-se de facto de uma iniciativa muito voluntarista dos irmãos José Manuel e João Maria Baptista da Silva, associados a elementos do Grupo Espírito Santo que, liderados pelo Dr. Manuel Ricardo Pinheiro Espírito Santo Silva, entenderam apoiar o lançamento de um veículo de **nicho** que, se devidamente apoiado pelas autoridades nacionais gestoras de frotas públicas, poderia ter sido um efectivo sucesso. Com efeito, a UMM, União Metalomecânica, Lda, constituída como se disse em 1977 lançou no mercado, nos cerca de 15 anos de actividade no domínio da construção e montagem de veículos Todo-o-Terreno, cerca de 25 000 unidades⁽²⁴⁾.

Qualquer das viaturas que produziu – inicialmente os modelos CPE e CPL, seguidos do ALTER I e finalmente daquele que mais aceitação teve, o ALTER II – cumpriu minimamente os propósitos do respectivo conceito, devendo-se o seu menor êxito e o seu insucesso final (cerca de 1995) – por um lado – ao tradicional alheamento que as autoridades nacionais (responsáveis por aquisições frotistas de grandes séries) revelam relativamente às produções nacionais. Verifiquem-se por exemplo as viaturas que equipam as forças armadas dos diversos países europeus e de imediato ressalta a prioridade e preferência concedida às de produção local, mesmo que de marca estrangeira. Mas, existindo marca nacional, em nenhum caso se encontra essa viatura arredada das frotas nacionais das forças armadas ou das

⁽²³⁾ CPE, modelo com “porta estreita” ; CPL, idem, com “porta-larga”.

⁽²⁴⁾ Os elementos históricos de mercado são os apresentados pela Empresa. Entidades independentes situam essa cifra em pouco mais de metade - 15 000 viaturas, no máximo.

polícias e outros entes públicos. Tal aconteceu também com a UMM que chegou a equipar o Exército, a G.F., a GNR e até mesmo a EDP. Mas nem os restantes ramos das forças armadas tiveram o mesmo pendor, nem a prática prosseguiu, embora a viatura mantivesse (e até melhorasse) as características funcionais e de manutenção que aconselhavam a continuidade da sua utilização.

Por outro lado, modificações drásticas no pacto social, com afastamento das entidades que emprestavam à marca uma elevadíssima credibilidade, aliadas à prevista alteração da motorização da viatura, e à negociação infeliz (com o Ministério da Indústria e Energia) de um projecto em que o respectivo *licensor* – ou simplesmente “parceiro de mecânica” – era ocluso (ou desconhecido), conduziram a UMM para a situação de inactividade (ou quase) em que se mantém há anos. Por se ter falado em credibilidade, deverá acentuar-se que as viaturas foram inicialmente produzidas e montadas nas instalações da MOVAUTO (que encerraram em 1992), utilizando sempre motorizações Peugeot, marca representada em Portugal pela MOCAR, organização comercial de grande capacidade e projecção que é possuída pelo Grupo económico já referido. Mas a produção chegou a ser efectuada quer na MOVAUTO, quer em Vendas Novas, nas instalações industriais da Baptista Russo, onde os últimos veículos foram montados após o encerramento da MOVAUTO. As versões CPE, CPL e Alter I dispunham de motor atmosférico e apresentavam linhas muito duras e pouco aerodinâmicas⁽²⁵⁾, que haviam de “adoçar” com uma maior utilização da estampagem no ALTER II, em 1988, viatura onde são também introduzidos a direcção assistida, os travões de disco e a motorização aspirada. O ano de 1992 deverá ter apresentado o pico máximo da produção, com 2300 veículos, e 1993 é o palco das últimas montagens, com cerca de 300/500 ALTER II. A separação dos interesses do núcleo familiar Baptista da Silva do Grupo Espírito Santo (via MOCAR), originou ainda, com liderança deste último, o lançamento de um modelo metálico em dimensões naturais e de um protótipo completo do ALTER IV, viatura modernizada que não chegou a entrar em produção.

⁽²⁵⁾ A “carroçaria” do UMM era caracterizada, até ao ALTER II, pela ausência de peças de grande dimensão estampadas, utilizando sobretudo a **calandra** e a **quinadeira** na sua enformação.

O núcleo familiar Baptista da Silva titula uma candidatura ao Programa de Projectos Mobilizadores do PEDIP II, com vista à recuperação da produção da viatura, ensaiando um projecto de *engineering* de componentes em cooperação com o INETI e os respectivos fornecedores.

Este projecto, pesem embora as suas vicissitudes e o seu relativo insucesso, deveria constituir um caso para estudo, por ser demonstrativo do completo alheamento das autoridades nacionais (industriais e outras) relativamente a uma iniciativa meritória a todos os títulos, relativamente à qual nunca foi desenhada superiormente uma política de preferência que viabilizaria a existência e a perenidade de uma viatura nacional catalisadora de actividades interessantes de I,D & D, nomeadamente.

3.5. O projecto RENAULT (1980-1997)

E a oportunidade seguinte integrou o chamado projecto Renault. Eventualmente cansados de ler relatórios consequentes mas sempre negativos, ao longo de decénios, sobre os diversos *flops* no sector automóvel, as autoridades industriais portuguesas parecem ter querido tomar o destino nas suas mãos e, numa decisão tipicamente “dirigista” entenderam “orientar a mão invisível do mercado” em favor do sector.

Convencidos de que era já apreciável a capacidade nacional de fornecimento de componentes complexos (e não apenas de *comodities e quasi-comodities*), criada designadamente por força da procura induzida pelas linhas de montagem dos anos precedentes, dirigiram, em 1981, convite expresso a vários construtores europeus e internacionais capazes de fazer esquecer o *flop* FORD. E assim, entre vários candidatos, foram assumidas como integrando a *short-list* de concorrentes as duas marcas europeias que melhor se tinham posicionado numa primeira fase de selecção: a CITROEN e a RENAULT. Em paralelo, do lado dos poderes, foram constituídas duas equipas de análise e negociais⁽²⁶⁾ que, ao longo de muitos meses, avançaram nos detalhes da integração de uma unidade produtora de veículos, sendo cada uma das “Comissões” responsável por uma das marcas concorrentes, sem contactos com a outra e desenvolvendo – consequentemente – projectos paralelos mas indepen-

dentos, logo com soluções igualmente diversas. Finalmente, em 13 de Fevereiro de 1980 foi lavrada a escritura pública de acordo quanto ao investimento estrangeiro da Régie Nationale des Usines Renault⁽²⁷⁾, outorga esta que se sucedeu à celebração do contrato de Associação, ocorrida na véspera. A preterição do Projecto CITROEN terá ficado a dever-se, nomeadamente, a um maior dinamismo e entusiasmo do Grupo de Trabalho português que orientou a RNUR. Mas essa selecção deve entender-se como eminentemente política, por um lado, e baseada igualmente na assumpção de que a Renault oferecia uma massa crítica bastante superior em dimensão ao grupo PSA.

O projecto Renault foi concebido – desde o seu início – para integrar um valor acrescentado nacional⁽²⁸⁾ elevado e apresentar uma inde-

⁽²⁶⁾ A equipa encarregada do seguimento do dossier CITROEN foi chefiada pelo Eng.º José Raposeiro. A da RENAULT foi dirigida pelo Eng.º José Domingos Vístulo de Abreu que, tendo obtido vencimento e visto o seu projecto aprovado, foi nomeado Presidente da RENAULT Portuguesa, cargo que manteve até ao final da produção de viaturas em Setúbal, por via directa (1997) e que o conserva ainda em termos de Renault Portuguesa, S.A. e RenaultGest.

⁽²⁷⁾ São nomes a reter - entre outros - no contexto da decisão e conformação do projecto Renault, do lado português, o do Director-Geral das Indústrias Electro-Mecânicas, Eng.º Joaquim Ferreira do Amaral, o Presidente do Instituto de Investimento Estrangeiro, Dr. Alexandre Vaz Pinto, e, na responsabilidade técnica fundamental, o Eng.º Vístulo de Abreu. A pesquisa de fornecedores portugueses para as chamadas “indústrias horizontais” foi liderada pelo Dr. Vasco Vieira de Almeida, Advogado da Régie em Portugal.

⁽²⁸⁾ Indicador representado pela fórmula

$$IN = \frac{1 - PE}{TPE} \text{ onde}$$

IN - Taxa de Integração Nacional

PE - Valor, livre de impostos, à saída das fábricas da Regie Renault, das peças da colecção CKD, não embaladas, expedidas para as diferentes unidades da indústria vertical portuguesa.

TPE - Valor, livre de impostos, à saída das fábricas da Regie Renault, da colecção CKD completa, não embalada.

Embora a aplicação desta fórmula indiciasse valores superiores a 60% para qualquer das produções, é evidente que a aplicação da simples análise do Valor Acrescentado Nacional (VAN) demonstra sempre resultados muito baixos, pouco superiores ao VAB. Em suma, a **incorporação nacional** nunca foi uma genuína preocupação da Gestão do Projecto.

pendência razoável das flutuações do grande mercado automóvel europeu, já que parte muitíssimo substancial da produção se destinava ao mercado interno, constituindo mesmo esse facto um dos vários estímulos ao projecto, para além dos incentivos financeiros e fiscais – a reserva de mercado.

Assinale-se que a capacidade instalada de produção na unidade de montagem de Setúbal era (previstamente em 1987) da ordem das 80 000 viaturas/ano, sem estampagem. A capacidade da unidade mecânica, em Cacia (motores e caixas de velocidades), era, para o ano cruzeiro de 1986, de 80 000 caixas de velocidades e 220 000 motores/ano, naturalmente destinados à satisfação da unidade de Setúbal, e à exportação.

E, finalmente, a terceira unidade (FUNFRAP, Fundação Portuguesa, SARL), situada na alameda logística de Cacia, com capacidade para fundir 16 000 toneladas de brutos de fundição para os motores e as caixas. E assim se comportou o projecto Renault até 1997.

Com o desenvolvimento das relações económicas com outros países exportadores de automóveis e sobretudo com a adesão de Portugal à CEE, a assinalada **reserva de mercado** não pôde manter-se, e a partir dessa ocasião o interesse da RNUR nesta operação começou a “esmorecer”.

Sem pretender fazer uma “autópsia” completa ao projecto e ao processo que conduziu mais tarde à criação da SODIA, SA, e em Julho de 1998 à descontinuação da produção do Renault Clio, último modelo desta marca montado em Setúbal, valerá embora a pena registar as razões próximas e remotas do termo de um projecto que foi, de facto, um sucesso económico para a Régie, e que, gerido *ab initio* pelas agências dependentes do Governo Português com maior atenção e menor “boa-fé” teria sem dúvida constituído igualmente uma *blue-ship* para o interesse nacional. O projecto integrava, como se disse, uma **unidade de montagem** para 360 automóveis / dia, suportada a montante por uma **fábrica de motores e caixas de velocidade** (com capacidade largamente excedentária sobre a produção da linha de montagem, como os números antes citados bem demonstram). A fábrica de motores, localizada em Cacia era por sua vez apoiada a montante por uma

fundição pesada com capacidade nominal adequada às necessidades de pretos de fundição manipuláveis na capacidade de maquinagem e montagem da unidade imediatamente a juzante, podendo – em caso de necessidade – fundir outras peças para exportação⁽²⁹⁾. Pareceu aos responsáveis da época um esquema racional, com um *out-put* adequado ao mercado automóvel (consumo final) local e sub-local (Portugal e Sul de Espanha), e com óptima capacidade de exportação de motores (C, C3 e por último C3G) e caixas (JB) para outras unidades da RNUR na Península ou mesmo da Europa Central. Descurrou-se assim um pormenor fundamental: a unidade de montagem de Setúbal era abastecida de carroçarias através de estampagens Renault situadas no país vizinho, não dispondo pois de *press-shop*. As entidades portuguesas responsáveis a quem, na ocasião, se apontava este facto como um erro, respondiam com algum hermetismo sobranceiro e desconfiado, que **“o investimento em *Press-shop* era capital intensivo, criando pois poucos postos de trabalho”, ou então “que o número de viaturas / dia não justificava a sua instalação...”**.

Esqueceram-se (ou não souberam convencer a RNUR...) estes responsáveis que a *press-shop* funciona normalmente como uma **âncora** que “amarra” a fábrica ao seu local de implantação⁽³⁰⁾, que os excedentes de carroçarias teriam tantas ou mais hipóteses de ser exportados como os motores ou as caixas, e que se a *press-shop* lá estivesse, também a facilidade com que a RNUR entendeu encerrar a fábrica não teria sido tão expedita. Por outro lado, no momento em que foi lançado concurso interno de localização da produção do **motor “D”**, o substituto do **“velho C3G”** e que Cacia não se graduou para essa produção, acrescentando que já nessa ocasião o modelo em montagem em Setúbal não era equipado com motores portugueses – o que, de *per si*, obliterava o conceito inicial do projecto – novamente

⁽²⁹⁾ O que de facto aconteceu, quer no período áureo do projecto (com a produção, por exemplo, dos braços de suspensão do R 21), quer na fase de declínio de Setúbal, para evitar o seu encerramento.

⁽³⁰⁾ Para além de outras razões em que avulta o elevado custo destes equipamentos, a sua desmontagem, transporte e remontagem é extremamente complexa e onerosa.

os responsáveis nacionais da empresa terão falhado por não alertar de imediato o Governo, já que esses factos, retirando lógica económica⁽³¹⁾ ao Projecto, o punham inexoravelmente em perigo. Com o desaparecimento da **reserva de mercado**, com um documento em seu poder em que uma dada autoridade nacional atestava estarem cumpridas as metas do projecto, pelo que a posse definitiva dos “incentivos” era irreversível; e com um investimento de grande dimensão – este sim, com unidade de estampagem e fábrica de motores e caixas – realizado no Leste Europeu⁽³²⁾, o abandono de Setúbal e o *down-grading* tecnológico de Cacia foram actos de Gestão perfeitamente esperáveis do ponto de vista da RNUR. A posição do Ministério do Comércio de então (1995) é que não pareceu, na opinião generalizada, a melhor – ao encaminhar a eventual solução pela via judicial. De facto, quer o *down-grading* de Cacia, quer o abandono de Setúbal poderiam ter sido – na opinião da generalidade dos observadores – inteligentemente evitados com uma negociação atempada, imaginosa e mais eficaz.

Mas haverá que louvar os efeitos positivos deste projecto que, em breve síntese, contribuiu para o realinhamento dos melhores fornecedores do sector automóvel que, regra geral, haviam iniciado as suas produções nos “anos heróicos” das linhas de montagem. Foi também em função do seu desenvolvimento que algum (não despreciando) investimento estrangeiro se fixou em Portugal – caso concreto da Bertrand Faure, por exemplo – e que as melhores unidades de capital nacional de componentes, particularmente no domínio dos plásticos e da estampagem metálica, dos assentos e revestimentos interiores, dos filtros,

⁽³¹⁾ Bastará imaginar a complexidade das vias logísticas das unidades portuguesas da RNUR para entender da inviabilidade do projecto como redesenhado a partir da montagem dos CLIO em Setúbal: em Cacia, produção de motores C3G e caixas JB que equipavam o TWINGO e eram exportados para Espanha, França e Eslovénia. Importação, do Norte de Espanha e de França dos motores, caixas e carroçarias do CLIO; exportação deste modelo montado, para Espanha e Argentina. Era um autêntico “ puzzle” logístico...

⁽³²⁾ Referimo-nos à unidade de Revoz, na Eslovénia, cujo projecto foi aprovado a nível da Régie pouco depois da queda do Muro de Berlim.

etc., dão os primeiros passos na exportação, já que foram acreditadas pela Renault e puderam assim aceder ao grande mercado europeu desta marca. Aliás o sucesso reconhecido do passo seguinte neste domínio – o Projecto Ford-Volkswagen – não pareceria possível se não tivesse sido antecedido por este objectivo sucesso.

3.6. O “período de ouro” do Investimento Directo Estrangeiro (IDE)

O ano de 1987 marca a retoma do IDE em Portugal, após um período longo de abstenção dos grandes conglomerados internacionais relativamente ao nosso país. E, talvez por acaso – ou não –, é no Subsector dos componentes automóveis (na electrónica) que tal regresso se verifica. Com efeito, a Ford Motor Co., através da sua Divisão Electrónica, selecciona o nosso país e escolhe a região de Setúbal (Concelho de Palmela) para implantar a 2.^a unidade de audio-automóvel da Europa Continental, situando-se a 1.^a, por ordem cronológica, em Cádiz. Investimento vultoso (134 x 106 USD), veio provar – contrariamente ao que os próprios investidores portugueses⁽³³⁾ pensavam e diziam – que o Distrito de Setúbal nada tinha que o desaconselhasse para grandes empreendimentos. Dado que se tratou de um primeiro grande projecto co-financiado pelo FEDER, na região da OID de Setúbal, permitindo pois uma percentagem de incitação ímpar (62% das Aplicações Relevantes), também os ecos dessa aprovação chamaram a atenção dos empreendedores internacionais e conduziram a que, sucessivamente e no espaço de dois anos, grandes grupos como a CONTINENTAL, a DELCO-REMY (GM), a SAMSUNG, a COFAP (Brasil), a PEPSICO (EUA), a NESTE e a VALMET (Finlândia) e final e novamente a Ford Motor Co. agora associada à Volkswagen A.G. (seguida pela francesa SOMMER-ALLIBERT)

⁽³³⁾ Meses antes de se iniciar a análise do projecto da Ford Electrónica Portuguesa a região de Setúbal havia sido longa e profundamente analisada por uma missão de empresários nortenhos que, em nota de imprensa e no fim da visita, declararam que Setúbal “ ainda não reunia as condições mínimas que assegurassem o interesse dos investidores “ ...

tenham desenvolvido com sucesso candidaturas a ajudas de Estado, representando um montante global investido da ordem dos 3,305 x 109 USD, montante certamente irrepetível nas próximas décadas. De notar que praticamente todos estes projectos, directa ou indirectamente estão relacionados com o sector automóvel⁽³⁴⁾, e a sua aprovação e desenvolvimento terão aplanado o caminho para o mega-projecto da AutoEuropa.

3.7. O projecto FORD - VOLKSWAGEN/ /AutoEuropa (1989-1995)

Em finais de 1989, após vários contactos de entidades norte-americanas que a nível da Ford Motor Co. haviam levado a bom termo, semanas antes, a negociação do projecto da Ford Electrónica Portuguesa⁽³⁵⁾, o ICEP e o IAPMEI tomaram conhecimento da intenção daquela multinacional americana de estabelecer uma nova unidade decorrente de *joint-venture* com a europeia Volkswagen AG, algures na Península Ibérica.

Sabia-se, nomeadamente, que decorriam contactos sérios com o Governo Espanhol e que este daria preferência a uma localização andaluza, enquanto a Ford (entidade que aparentemente liderava a nível associação) preferiria uma localização mediterrânica, mais próxima de Valência. Desconheciam-se quaisquer outros pormenores, incluindo o modelo de viatura que se pretendia construir. Dado que a notificação da *joint-venture* à Comissão Europeia era obrigatória e que já haviam iniciado esse processo – nos termos do enquadramento do sector automóvel – fácil foi obter informação completa sobre o delineamento do projecto, e iniciar contactos com os representantes dos dois promotores, atraindo a atenção para as virtualidades de uma implantação portuguesa.

⁽³⁴⁾ De facto, apenas o investimento da PEPSICO nada tem a ver com o sector automóvel. Todos os outros estão com ele relacionados...

⁽³⁵⁾ Referimo-nos concretamente ao jurista Gerald (Jerry) Ducharme, já citado a propósito do *flop* Ford de Sines e a outros *officers* da Ford que fizeram parte do "Site Selection Team" da F.E.P.

Mas foi o próprio promotor que se interessou pela localização em Palmela, em função da boa experiência colhida com a FEP. Por outro lado, nenhum porto oceânico oferecia (e oferece) utilidades/facilidades tão completas, em todo o país, como Setúbal. Foi pois negociado um pacote de apoios corpóreos e incorpóreos, onde, para além de incentivos fiscais, financeiros e à Formação Profissional⁽³⁶⁾ avultava a construção de infra-estruturas comuns essenciais ao *environment* próximo de uma unidade industrial deste tipo, a saber: ligações rodo e ferroviárias aos grandes eixos da região e em particular ao Porto de Setúbal; melhoria deste porto com a construção de um cais *roll-on roll-off*; melhoramento das vias públicas adjacentes; abastecimento de água e de electricidade; saneamento básico, etc.. Depois de um longo período de negociações, não sem incidentes já que o Governo de Madrid desistiu da localização andaluza e tentou reiniciar todo o processo, em Maio de 1991, felizmente sem sucesso, foi possível assinar os competentes contratos de investimento e de incentivos, em 15 de Julho de 1991⁽³⁷⁾. Mas, antecedentemente a estas sucessivas e longas "rondas" negociais⁽³⁸⁾ havia

⁽³⁶⁾ Os valores atribuídos e co-financiados no âmbito do FEDER somavam 89.9 x 106 Contos, cobrindo 30% dos valores de investimento em activos fixos corpóreos e incorpóreos. O FSE cobriu 90% dos custos elegíveis de um Programa Global de Formação na ordem dos 36,5 x 106 contos; e os incentivos fiscais criaram um crédito fiscal ao investimento da ordem dos 8,9 x 106 contos, válidos pelo período de cinco anos.

⁽³⁷⁾ Os nomes a reter, para esta fase inicial - do lado português, são os do Secretário de Estado do Comércio, Dr. Miguel Horta e Costa e do Adm. do ICEP Dr. António Mexia, que, cedo no decurso do processo, tiveram o arrojo de comprometer a vontade do Estado Português, por escrito, avançando o valor de 1,1 X 109 USD como limiar / limite dos apoios globais a conceder. Muito criticada na ocasião, esta "corajosa" posição viabilizou, de facto, o avanço posterior do processo.

⁽³⁸⁾ As pessoas que prosseguiram os principais esforços, as decisões políticas e o trabalho técnico neste período devem ser nomeadas pela ordem seguinte: Portugal - Ministros do Comércio e da Indústria e Secretário de Estado do Comércio, respectivamente Eng.^{os} Fernando Faria de Oliveira, Luís Mira Amaral e Dr. António Neto da Silva. Agências Governamentais: IAPMEI - Dr. Luís Palma Féria (Administrador), Eng.^{os} José Agnelo Fernandes e António Nogueira da Silva (directores) e Dra. Teresa Veiga Gomes (Técnica Economista); ICEP - Prof. Doutor Miguel Ataíde Marques (Administrador), Dra. Madalena Oliveira e Silva (Técnica jurista). Ford - Bruce Blythe (Adm. da F.O.E.), David Munroe e Jerry Ducharme; VW - Peter Voerster.

sido exaustivamente preparado um estudo económico⁽³⁹⁾ (cuja elaboração fora determinada pelo Ministro da Indústria e Energia) que, i. a., concluía pela certeza de atingimento de valores de VAN na ordem dos 40%⁽⁴⁰⁾, além de fazer uma primeira destrição dos montantes esperados em custos elegíveis do projecto (subdivididos entre corpóreos e incorpóreos), permitindo assim uma quase perfeita análise da capacidade financeira do Estado quanto às suas reais possibilidades de co-financiamento FEDER de tão importante projecto. Em plena fase de negociações, os Ministros da Indústria e Energia e do Comércio e Turismo foram recebidos pela Comissão Parlamentar de Planeamento, Economia e Finanças⁽⁴¹⁾ que, por unanimidade, deu o seu acordo político à estratégia traçada pelos governantes para o seguimento do projecto.

Mas o momento fundamental da compatibilização de posições entre as partes aconteceu, de facto, em Londres, nos dias 28 e 29 de Novembro de 1990⁽⁴²⁾, quando os valores do incentivo financeiro e respectiva percentagem sobre os activos corpóreos e incorpóreos, e bem assim os montantes aproximados do plano global de formação e, finalmente, do incentivo fiscal foram fixados, nunca mais tendo oscilado ao longo de toda a negociação, que de facto só terminou nas vésperas da assinatura solene dos três contratos.

E em 15 de Julho de 1991, nas instalações da Pousada de Palmela, utilizando como *decor* privilegiado para tal cerimónia as ruínas da Igreja do antigo convento, decorreu a outorga dos contratos de investimento, de incentivos e da concessão da subvenção à Formação Profissional, e acelerou-se o desenvolvimento – no terreno – do projecto que de facto já se havia iniciado com as

⁽³⁹⁾ Autores do estudo: Dr. Luís Palma Féria, IAPMEI; Eng.º António Pinheiro, DGI; Eng.º João Machado, Adj.º do Sec.º de Est.º da Indústria.

⁽⁴⁰⁾ Calculado segundo a fórmula

$$VAN = \frac{VAB + \text{Inputs locais}}{\text{Val. Vendas (ex-works)}}$$

⁽⁴¹⁾ Comissão Parlamentar de maioria Social Democrata, presidida pelo Deputado Socialista Dr. Manuel dos Santos

⁽⁴²⁾ Representavam a parte portuguesa, nesta ronda negociada, Miguel Ataíde Marques, Luís Palma Féria e Teresa Gomes

respectivas terraplanagens em Junho do mesmo ano.

Mas, logo em 17 de Julho é enviado para publicação o Despacho Ministerial n.º **72/91**, do Ministro da Indústria e Energia, criando no IAPMEI o “Gabinete de Apoio à Participação Nacional no Projecto Ford-Volkswagen - **GAPIN**”, que integrava elementos do IAPMEI, da DGI e do IPQ⁽⁴³⁾, e cujas funções eram, para além da promoção de sensibilização sobre o projecto junto dos agentes económicos nacionais, o levantamento sistemático das capacidades reais e potenciais dos diversos fornecedores ao promotor, não apenas em produção mas igualmente na fase de investimento. Dessa forma poder-se-ia – nos termos do próprio despacho – conseguir um melhor leque de efeitos económicos do projecto, articulando a oferta nacional com os departamentos de aprovisionamento dos promotores, em cada caso.

O **GAPIN** iniciou a sua actividade pela criação, devidamente formalizada com os promotores, de um **GT Permanente** integrando os responsáveis alemães pelo Projecto, ao mais elevado nível operacional, nas suas diversas vertentes, a saber: projecto, construção, equipamentos produtivos e outros, componentes/veículos, logística, qualidade, etc. Independentemente de quaisquer outras locubrações, este GT reuniria mensalmente, por forma alternada em Lisboa e Colónia, e dispunha de um Coordenador do lado da Ford-Volkswagen, que respondia pelos restantes elementos, na sua ausência⁽⁴⁴⁾. Esta iniciativa, que foi possível formalizar ainda na terceira semana de Julho de 1991, permitiu um avanço ininteressante no posicionamento da oferta portuguesa nos diversos domínios do investi-

⁽⁴³⁾ Os elementos nomeados e que integraram esta estrutura até à sua extinção no 1.º Governo Guterres, foram: **a)** Coordenador - Dr. Luís Palma Féria; **b)** Em representação do IAPMEI - Eng.º Artur Cabral de Sampaio e Dra. Teresa Gomes; **c)** Em representação da DGI - Eng.º António Pinheiro; **d)** Em representação do IPQ - Dr. Francisco Barroca.

⁽⁴⁴⁾ Desempenhou esta função, com inigualável zelo, durante mais de três anos, o Sr. **Jurgen Schniering**, responsável pelo Depto. de Aprovisionamento do VX-62; de referir igualmente o concurso essencial do Sr. **Vincent Bensusan**, responsável pela área Qualidade do mesmo GT.

mento, sendo de assinalar que à primeira reunião do GAPIN com empresários nacionais, ocorrida nos últimos dias de Julho, no Hotel Altis, e envolvendo três *forum* diversos – (i) Indústria de Componentes, (ii) Construção Civil e Obras Públicas e Bens de Equipamento e (iii) Serviços e Outros – estiveram presentes cerca de 700 pessoas, representando mais de 300 empresas.

No que aos **componentes** para o Sector Automóvel respeita, iniciou-se o trabalho de levantamento sistemático da oferta potencial nacional pela distribuição, a nível global, do Questionário **Q 101** da Ford (igualmente adoptado pela VW para este efeito), tendo as respectivas respostas obtido uma classificação do tipo A,B,C “com potencial, com maiores/com menores ajustamentos” e “sem potencial”. Este trabalho moroso e antipático desenvolvido pelo GAPIN em favor dos promotores proporcionou uma primeira separação do “trigo do joio”, permitindo que as equipas compras/qualidade da Ford e da VW (e sobretudo da Ford, já que a intervenção da VW à ocasião tinha o *engineering* da viatura como máxima prioridade) centrassem a sua atenção nas empresas portuguesas de maiores potencialidades.

Refira-se que em Julho de 1991 apenas existiam em Portugal 4 empresas com a classificação Q1 da Ford, nenhuma possuía o galardão de qualidade da VW e, por exemplo, a fábrica de Azambuja da Ford apenas receberia o seu Diploma Q1 em 1994. Dois anos após o início deste processo já se contavam por duas dúzias os possuidores do galardão máximo, e em meia centena no arranque da AuroEuropa, em 1995.

Para este rápido sucesso contribuiu sem dúvida a metodologia aplicada na fase inicial – com o lançamento de centenas de Questionários Q101 – e o seu tratamento posterior – que consistia na realização de pré-auditorias de qualidade às empresas carecidas de *minor adjustments* e o apoio (designadamente via PEDIP I/Qualidade) ao investimento nas empresas carecidas de *major adjustments*⁽⁴⁵⁾. Estas iniciativas, que enquadraram igualmente outras empresas de outros sectores, com vista à qualificação da oferta nacional, e, designadamente, o apoio à constituição de *joint-ventures* entre unidades portu-

gas e empresas alemãs⁽⁴⁶⁾ já qualificadas e fornecedoras leais da Ford e/ou da VW, permitiram de facto uma participação/intervenção muito sensível da capacidade nacional neste projecto. Naturalmente que o *lobby* também foi usado como arma em favor da participação portuguesa, não sendo – salvos os aspectos éticos – de esquecer que a mesma entidade reunia concomitantemente as funções de acompanhamento do projecto e libertação dos fundos comunitários, e de verificação do cumprimento do VAN. O Valor atingido por este indicador, à ocasião do arranque da fábrica, era de 46,67%. No entanto, posteriormente, acentuou-se a tendência decrescente do mesmo indicador, provocado pela perda de fornecimentos nacionais em diversos segmentos do VX-62.

De qualquer forma, e no final de Julho de 1998, a AutoEuropa produzira, desde Janeiro desse ano, exactamente 79 471 viaturas, das quais 38 688 Galaxy, 30 208 Sharan e 10 575 Allambra. E, mesmo com um acentuado decréscimo no VAN (cujo valor efectivo se situa agora cerca dos 41%), esse indicador é de certeza muito superior ao de todas as montagens que funcionam (ou funcionaram) no nosso país. E o *cluster* automóvel português só poderá subsistir e crescer com unidades – pelo menos mais uma – do tipo da AutoEuropa. De facto, é notável a capacidade estruturante de um projecto deste tipo e dimensão, não apenas pelo volume de novos capitais investidos que arrasta, mas pela sedimentação de capacidades que fixa, sobretudo a montante, mas também a juzante.

⁽⁴⁵⁾ Os custos das pré-auditorias de Qualidade, desde que realizadas pelo CATIM, beneficiavam de um subsídio de 50% proporcionado pelo próprio GAPIN, com verbas “próprias” do IAPMEI. Da mesma forma, foi elevadíssimo o número de empresas do Subsector que beneficiou dos apoios em matéria de Qualidade do SINPEDIP.

⁽⁴⁶⁾ O esforço de “acasalamento” não se quedou pelas empresas produtoras de componentes, das quais se citam a TMG - Sommer Allibert, a PASFIL-Dynamit Nobel, a INAPAL - Menzolit e a IBER-OLlef, no domínio dos plásticos; a FAPOBOL - Diehl, no domínio da borracha. Com efeito, foram igualmente importantes as joint-ventures do domínio da logística, promovidas entre a NAVIGOMES e a Causse-Wallon, por um lado, e PGS - Franz Maas, por outro.

4. A “época” pós-AutoEuropa (1991-...)

Embora muitas opiniões se tenham manifestado contra o mega-projecto de Palmela, é indubitável que se tratou de facto de um sucesso económico (e mesmo técnico-tecnológico) com efeitos sociais muito sensíveis, tendo contribuído decisivamente para a alteração do padrão de especialização da estrutura industrial portuguesa, não apenas através da deslocalização – para Portugal – de cerca de duas dezenas de unidades produtoras (ou integradoras) de componentes automóveis, mas igualmente porque permitiu à indústria nacional instalada um horizonte mais vasto de crescimento no mercado interno – não apenas pelos fornecimentos directos à nova unidade construtora de veículos automóveis, mas sobretudo porque lhes conferiu uma renovada confiança na abordagem dos mercados externos representados por outras OEM's europeias. E abriu perspectivas optimistas para o nosso país como receptáculo de IDE nessa actividade específica, conduzindo à atracção de novos investimentos independentes daquele, como são os casos da unidade de produção de compressores para ar condicionado “auto” – da Ford Electrónica Portuguesa (1995) – hoje Visteon – e da unidade de confecção de capas para assentos da Lear Corporation (1998).

No entanto, após a decisão de investir em Palmela, por parte da *joint-venture* Ford-VW, outros construtores europeus abordaram o nosso país, com idêntica intenção, embora sem o desejado sucesso: referimo-nos concretamente à MCC - Micro Compact Car, *joint venture* que em 1993 agrupou a Daimler Benz e a Swatch, com vista à implantação da unidade produtora do então chamado *Swatchmobile* (hoje denominado SMART). Com efeito, nesse ano, Portugal foi convidado pelo Vice-Presidente Executivo da Daimler-Benz para oferecer localizações potenciais àquela nova unidade, tendo sido posteriormente visitado pelo respectivo *site selection team*. Infelizmente as localizações oferecidas

(Setúbal ou Sines) foram preteridas pela Lorena Francesa, local onde hoje a Daimler-Chrysler se encontra a produzir o SMART com um único fornecedor português – a Simoldes Plásticos, Lda., de Oliveira de Azeméis.

Igualmente se perfilou nesta ocasião – Setembro de 1993 – a hipótese de acolhimento de uma unidade de montagem da JAGUAR, para o seu modelo desportivo X-100, tendo-se desenhado o projecto de implantação (com *up-grade*) da unidade Ford da Azambuja, com estampagem das carroçarias na AutoEuropa. Apesar dos Presidente e Administrador da Ford of Europe Inc., respectivamente Jacques Nasser e John Kaplan serem os entusiastas da ideia – aliás também entusiasticamente acolhida pelo Ministro Mira Amaral – não foi possível acomodar o esforço financeiro requerido após o desgaste provocado pelo projecto Ford-VW, situação que aliada ao pouco interesse da outra ala pública envolvida na análise preliminar da intenção de investimento conduziu a mais um flop do sector automóvel em Portugal. Também nesta ocasião se ensaiaram entendimentos mútuos entre a Ford Motor Co. e o GAPIN, naturalmente sob a égide do Gabinete do Ministro da Indústria e Energia – e por iniciativa do Presidente da Ford of Europe, Inc., Albert Caspers – com vista à montagem, na Azambuja, do “TT” daquele construtor denominado *Explorer* (cuja carroçaria deveria ser estampada na AutoEuropa), mas opiniões diversas a nível do *board* de Detroit acabaram por inviabilizar também esta excelente aquisição.

Aliás situação semelhante se viveria a partir de Junho desse ano de 1993 com uma perspectiva muito provável de implantação do Projecto Volkswagen designado *Plateau 6* (para construção de um *city car* denominado CHICO), que José Ignacio Lopez de Arriortua entendia dever implantar-se em Amorieta (País Basco), oferecendo Portugal condições competitivas de implantação em Sines. A disputa travou-se em surdina,

tendo envolvido – no que ao GAPIN respeita, um administrador da VW, A.G. – Prof. Dr. Ing. Ulrich Seiffert – e um Director daquela Construtora – Paul-Joseph Weber – mas o *débauche* de Ignacio Lopez no seu *affaire* GM-VW anulou o projecto,

não se tendo chegado a “medir forças” sobre as possibilidades do nosso país contar com a OEM que muitas opiniões ainda hoje reputam como a estabilização definitiva da Indústria Automóvel em Portugal.

5. Listagem alfabética das entidades individuais citadas

Nome	Na qualidade de	Página	Nota n.º
Abreu, José Domingos Vístulo	Gestor público responsável pelo projecto Renault e Presidente da Empresa que lhe deu lugar	9	26
Almeida & Navarro	Carroçador lisboeta do princípio do Séc. XX, com estabelecimento na Rua da Palma		
Almeida, Vasco Vieira de	Advogado da RNUR que geriu a implantação do Proj. Renault		27
Amaral, João Maria Barreto Ferreira do	Director-Geral dos Serviços Industriais, citado a propósito do Proj. Champalimaud e pai do seguinte. (1965)		17
Amaral, Joaquim Ferreira do	Director-Geral das Indústrias. Electro-Mecânicas, que geriu a iniciativa pública base do Projecto Renault; seria Ministro do Comércio e Turismo nas negociações da Ford Electronica e no início do Proj. AutoEuropa		27
Amaral, Luís Mira	Ministro da Indústria e Energia, no período 1988-95; representou papel de extremo relevo no chama do "período de ouro" do Inv.º Estrang.º e nas negociações da AutoEuropa e projectos antecedentes devendo-se-lhe a criação do GAPIN		38
Barroca, Francisco	Vice-Presidente do IPO que integrou, como Vogal, o GAPIN, durante todo o período de acompanhamento do Proj. AutoEuropa		43
Bensusan, Vincent	Director Ibérico do Sistema de Qualidade da FOE, que colaborou intensamente com o GAPIN nos trabalhos de selecção de uma "supplies base" local		44
Blythe, Bruce	Administrador da Ford of Europe, Inc. que dirigiu superiormente as negociações da AutoEuropa		38
Campos, José Melo Torres	Director-Geral dos Serviços Industriais de 1969 a 1973, um dos responsáveis pelo projecto Alfa-Sud		21
Carmo-Costa, Octávio	Técnico português recrutado pela Ford p. o Proj. EXTRA, que ingressando na empresa viria a integrar mais tarde os quadros da AutoEuropa		22
Caspers, Albert	Presidente da Ford of Europe, Inc. que outorgou o Contrato de IDE do II.º Projecto da Ford Electrónica em 1995 e tentou em 1994 iniciar na Azambuja a produção do "TT" da Ford denominado <i>Explorer</i>		23
Champalimaud, António	Industrial português fundador da Siderurgia Nacional, nomeadamente	13	
Conde de Avilez	Proprietário da primeira viatura automóvel em Portugal		1
Costa, Manuel R. Amaro da	Último Secretário de Estado da Indústria dos Governos do Dr. Salazar, co-responsável da decisão do Projecto Champalimaud		17
Costa, Miguel Horta e	Secretário de Estado do Comércio Externo à ocasião (1990) em que se iniciaram os contactos da Ford p. o Proj. AutoEuropa		37

Nome	Na qualidade de	Página	Nota n.º
Ducharme, Gerald	Jurista canadiano que, nos quadros da Ford Motor Co. integrou as equipas negociais dos proj. EXTRA e AutoEuropa		22/35
Espírito Santo, Manuel Ricardo Pinheiro	Líder do G.E.S. em 1977 e um dos impulso- nadores do Proj. UMM	16	
Féria, Luís Palma	Administrador do IAPMEI de 1987 a1996 e 1.º responsável do GAPIN, depto. que sucedeu à equipa de análise e negocial do MIE no domínio do proj. AutoEuropa		38/39
Fernandes, José Agnelo	Técnico Coordenador do GAPIN em 1991, responsável pelo primeiro acompanhamento da AutoEuropa		38
Ferreirinha, Eduardo	Empresário nortenho, pioneiro do Sector Automóvel	9	
Gomes, Teresa Veiga	Técnica do IAPMEI - GAPIN na ocasião das nego- ciações com a AutoEuropa		38
Kaplan, John	Administrador da Ford of Europe, defensor do Proj. X-100/Jaguar em Portugal	23	
Lopez, J.I. (de Arriortua)	Director da VW, AG citado a propósito do <i>plateu 6</i>	23	
Machado, João	Assessor do S.E. I. que, em 1989 co-autorou o estudo de viabilidade do Proj. AutoEuropa, do lado público		39
Martins, Rogério	Secretário de Estado da Indústria no 1.º Governo do Prof. Marcello Caetano e impulsor do projecto Alfa-Sud		21
Marques, Miguel Ataíde	Vice-Presidente (e depois Presidente do ICEP), profundamente envolvido na negociação do Proj. Ford-VW		38
Maserati, Oscar	Engenheiro italiano que, em 1947 funda com os seus irmãos Ettore e Ernesto a marca de desportivos OSCA		19
Mexia, António	Vice-Presidente do ICEP em 1989-90, quando se inicia o Proj. AutoEuropa		37
Mira, José Félix de	Empreendedor alentejano, de Évora, promotor do projecto FAP		6
Munroe, David	"Officer" da Ford of Europe, Inc. que negociou <i>ab initio</i> os projectos EXTRA e AutoEuropa c. o Governo Português		22
Nasser, Jacques	Presidente da FOE, Inc promotor da ideia de localizar em Portugal a produção do Jaguar X-100	23	
Oliveira, José Gonçalo C.S. Correia de	Último Ministro da Economia dos Governos do Dr. Salazar, responsável formal pelo termo do projecto Champalimaud		17
Oliveira, Fernando Faria de	Ministro do Comércio e Turismo em 1991, em plenas negociações finais do projecto AutoEuropa		38
Oliveira, Manoel de	Conhecido realizador de cinema que pilotou a viatura EDFOR em competições nacionais e fora do País	9	
Pidwell, Franz	Proprietário agrícola e industrial corticeiro de S. Tiago do Cacém, importador de um dos primeiros automóveis no nosso país		2
Pinheiro, António	Subdirector-Geral da Indústria e Vogal do GAPIN em todo o período de acompanhamento do Projº. AutoEuropa		39

Nome	Na qualidade de	Página	Nota n.º
Pinto, Alexandre Vaz	Presidente do IIE, principal negociador português do Proj. Renault		27
Raposeiro, José	Gestor público português que, no âmbito do Proj. Renault, "defendeu" a proposta da CITROEN		26
Sampaio, Artur Cabral de	Chefe de Divisão do INII em 1972, técnico responsável no projecto Alfa-Sud e, posteriormente, Assessor do GAPIN	14	21
Seiffert, Ulrich	Administrador da VW, AG citado a propósito do <i>Plateau 6</i>	24	
Silva, António Neto da	Secretário de Estado do Comércio Externo em 1990 e até ao termo da negociação do proj. AutoEuropa		38
Silva, António Nogueira da	Técnico Coordenador do GAPIN na fase média e final do Proj. AutoEuropa		38
Silva, João Maria Baptista da	Promotor e gestor do projecto UMM	16	
Silva, José Manuel Baptista da	Promotor e gestor do projecto UMM e irmão do precedente	16	
Silva, Madalena Oliveira e	Jurista que apoiou, liderando a respectiva equipa, toda a negociação do Projº. Ford-VW		38
Santos, Manuel dos	Deputado do Partido Socialista que presidiu à Com. Parlam. de Economia, Finanças e Planeamento na Sessão que deu o <i>nill obstat</i> da A. da R. ao projecto AutoEuropa		41
Schniering, Juergen	Director da Ford Werke AG encarregado pelas Ford e VW de acompanhar toda a evolução do projecto AutoEuropa e em especial a evolução do VAN do projecto, no âmbito do apoio à criação de uma base nacional de fornecedores de componentes		44
Weber, Paul-Joseph	Director da VW, AG citado a propósito do <i>Plateau 6</i>	24	

6. Referências bibliográficas

- AMARAL, Luís Mira – “Indústria e Energia – as Apostas do Fim do Século”, Bertrand Editora, 1997, ISBN: 972-25-0980-2
- IBIDEM, “A Indústria Portuguesa – Horizonte 2015 – Evolução e Perspectiva”, GEP, Lisboa, 1995
- ANTUNES, José Freire – “Champalimaud”, Círculo de Leitores, Lisboa, Out. 97
- COUTINHO, Nuno – “Grandes Modelos de Coleccionadores Portugueses”, Quetzal Editores, Lisboa 1992
- FÉRIA, Luís Palma – “Strategic Alliances in the Automotive and Aircraft Industries” (paper), International Conference on Cooperation and Competiveness, Lisbon, 6, 7, 8 October 1993
- IBIDEM, “Sector Automóvel – Como Crescer com a Crise”, *in* *Semanário Económico*, 3 Abril 1998
- IBIDEM, “Da Competitividade dos Produtos à Competitividade dos Sistemas: o Caso dos Componentes para a Indústria Automóvel”, *in* “*Economia e Prospectiva*”, *GEPE, Lisboa*, Vol. I, n.º 3, Out. Dez.1997, pag. 101-113
- GEORGANO, Nick – “The Bentley”, Shire Publications Ltd., ISBN: 0 7478 01924
- GUERRA, António José Castro – “Formas e Determinantes do Envolvimento Externo das Empresas – Internacionalização da Indústria Automóvel e Integração da Indústria Portuguesa na Indústria Automóvel Mundial”, ISEG - UTL, 1990
- IBIDEM, “The International Involvement of the Portuguese Automobile Industry”, (paper), European International Business Association, 19th Annual Conference, Lisboa, December 12-14, 1993, 31p
- IBIDEM, “Formas e Determinantes da Internacionalização da Indústria Automóvel”, *in* *Estudos de Economia*, ISEG, Vol. XIV, n.º 1, Out-Dez 1993, pag. 27-48
- INGRASSIA, Paul *et al* – “ COMEBACK, The Fall & Rise of the American Automobile Industry”, Simon & Shuster, New York, ISBN : 0-671-79214-8
- WOMACK, James P. *et al* – “ The Machine that Changed the World”, Harper Perennial, New York, 1990, 315 p.
- Arquivo de Recortes de Imprensa da ACECIA, ACE (Sector Automóvel, 1991 - 1996)
- Arquivos Documentais da ACECIA, ACE (Sector Automóvel, 1989 - 1996)
- “Dossier” Renault Portuguesa, Documentos Diversos, 1995, Arquivos da ACECIA, ACE
- “Gloriosas Máquinas”, IAPMEI, 1993
- “Projecto Ford-VW – Relatório Geral de Progresso”, 1992.03.25, GAPIN, Lisboa (Arquivos da ACECIA, ACE)
- “Realatório de Progresso do Projecto Ford-VW”, GAPIN, Lisboa, 1993, (Arquivos da ACECIA, ACE)
- “The Old Commercial Fords”, Dearborn, 1969
- “Veteran, Vintage & Classic Motor Vehicle & Automobilia, including Sir Anthony Jolliffe Collection”, Sotheby’s, Henden , May 1992

7. Documentos publicados

- DT 1 **Política de Concorrência e Política Industrial**
Nov. 96 *António Nogueira Leite* - (Esgotado)
- DT 2 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Dez. 96 *Paulino Teixeira* - (Esgotado)
- DT 3 **Ética e Economia**
Jan. 97 *António Castro Guerra* - (Esgotado)
- DT 4 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Mar. 97 *Adelino Furtado* - (Esgotado)
- DT 5 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
Maio 97 *António Brandão, Alberto Castro e Helder de Vasconcelos* - (Esgotado)
- DT 6 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma Visão Prospectiva**
Jun. 97 *João Abel de Freitas*
- DT 7 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**
Jul. 97 *Teresinha Duarte*
- DT 8 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Out. 97 *Vitor Santos*
- DT 9 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
Nov. 97 *António Trindade*
- DT 10 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Jan. 98 *Maria Eugénia Pina Gomes*
Mário Lobo
- DT 11 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Mar. 98 *Teresinha Duarte*
- DT 12 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
Maio 98 *António Castro Guerra*
- DT 13 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
Maio 98 *João Abel de Freitas*
- DT 14 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
Jun. 98 *José Diogo Costa*
- DT 15 **Turismo, o espaço e a economia**
Jul. 98 *João Albino Silva*

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes
de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Dez. 98 *Catarina Selada, Teresa Rolo, José Rui Felizardo, Luís Palma Féria*
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Jan. 99 *João Abel de Freitas, Sérgio Figueiredo, Vitor Santos*
- DT 18 **Consumo, Publicidade e Vendas Agressivas**
Jan. 99 *Ana Luísa Geraldés*
- DT 19 **A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)**
Fev. 99 *Luís Palma Féria*