

**Cruzar os fios  
- a Fábrica Têxtil Riopele no contexto empresarial do Vale do Ave**

Jorge Fernandes Alves  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Resumo

**Cruzar os fios – A Fábrica Têxtil Riopele no contexto empresarial do Vale do Ave**

O objectivo deste artigo em torno do estudo de caso representado pela Fábrica Têxtil Riopele é enquadrar a empresa no seu contexto económico e social. No início, tenta-se apontar o espírito do lugar, apontando o clima de trabalho favorável à produção têxtil perceptível no Vale do Ave, sublinhando-se algumas linhas de força da tessitura fabril emergente no território. Depois, tentamos mostrar a forma como a empresa tem evoluído ao longo do tempo, traçando os contornos das configurações assumidas em cada conjuntura.

Abstract

**Crossing yarns - The Fábrica Textil Riopele in the Ave Valley entrepreneurial context.**

The aim of this text about the case-study *Fábrica Têxtil Riopele* is to set the company historically in its economic and social context. Firstly, we attempt to understand the spirit of the place, invoking the labour situation propitious to textile production that could be seen in the Ave Valley, underscoring some of the strong points of the manufacturing fabric that was beginning to emerge in the territory. After, we try to show how the company has evolved over time, portraying its outlines from time to time.

\*

Autêntico viveiro de pequenas e médias empresas têxteis, o Vale do Ave surge como um reservatório histórico de experiências industriais, em face da densa implantação fabril. No reverso da medalha, alimenta representações de um tecido empresarial frágil e vulnerável aos ciclos económicos, com elevados níveis de natalidade e mortalidade de sociedades, fenómeno este só observável para lá da paisagem, pois múltiplos edifícios fabris albergaram sucessivas firmas ao longo do tempo. Numa «atmosfera industrial», em que os «segredos da indústria estão no ar que se respira», segundo a expressão

marshaliana<sup>1</sup>, sempre foi decisivo o conhecimento dos meandros do mercado e da mobilização de recursos.

Para Alfred Marshall havia dois tipos de empresários, os que trilhavam velhos caminhos e os que ensaiavam novos negócios para responderem à mudança ao longo do ciclo de vida das empresas. No mesmo sentido, se inclinava Schumpeter, quando colocava como problema de investigação o contributo da empresa para a *mudança económica*, aconselhando para isso a releitura das histórias locais, de biografias de homens de negócio e de estudos sobre mudanças tecnológicas, como forma de desenvolver a história empresarial e a sua relação com a teoria económica, na linha de «individualismo metodológico»<sup>2</sup>.

Assim, a empresa já não era apenas combinação de capital, trabalho e recursos, pois organização e direcção surgiam como dimensões essenciais da função empresarial para vislumbrar dificuldades de mercado e ensaiar alternativas. Mas as «novas combinações» dos factores seriam ainda a base da «destruição criadora» schumpeteriana como factor endógeno da mudança, a que só algumas empresas acediam, já que outras se limitariam a técnicas e produções que um dia tinham constituído, em si mesmas, inovação. Ao factor tecnológico agregou-se depois a dimensão organizacional, a «mão visível» da gestão, com soluções complexas ao nível da produção e da distribuição, para explicar o desenvolvimento da grande empresa, na linha dos estudos de Alfred Chandler. Mas, reconhece este autor, o universo têxtil não é adequado para captarmos os sentidos organizacionais da moderna empresa de gestão, não obstante o seu papel histórico na revolução industrial<sup>3</sup>.

Assim, a inovação, no seu sentido radical, não é expectável nos quadros fabris do Vale do Ave. Na verdade, a inovação resulta de processos complexos, afirma J. M. Amado Mendes, ao abordar as diversas fontes de inovação, desde as mais referenciadas, como as de ordem tecnológica, a pressão do mercado, as organizacionais, o capital, às fontes que passam pelo «clima favorável, ou seja, receptivo à mudança», pela educação, pela mentalidade. E sublinha as resistências, umas de âmbito mais geral (ciência, arte, religião), outras específicas, tais como deficiências de informação em empresários e

---

<sup>1</sup> Cit. por Becattini, Giacomo, «O distrito marshalliano. Uma noção socioeconómica», in Benko, Georges, e Lipietz Alan, orgs., *As regiões ganhadoras. Distritos e redes, os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora, p. 123.

<sup>2</sup> Schumpeter, Joseph A., *Ensaio. Empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo*, Oeiras, Celta Editora, 1996, pp. 1-15 e 249.

<sup>3</sup> Chandler, Alfred D.; Daems, Herman (orgs.), *Hierarquias de gestão. Perspectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial*, Lisboa, Celta, 1994, p. 170.

gestores, oposição de trabalhadores pelos eventuais efeitos de desemprego ou ainda a aversão ao risco<sup>4</sup>.

Economistas como J. Silva Costa e M. Rui Silva vislumbram na aglomeração têxtil do Vale do Ave características dos «sistemas produtivos locais relativamente monoespecializados», segundo o quadro apresentado para o Norte Litoral<sup>5</sup>. E apontam a predominância de um modelo empresarial assente na «iniciativa do empresário-indivíduo», desenvolvido numa «atmosfera industrial específica» derivada da concentração de empresas de um mesmo sector em áreas determinadas, como é o caso do «meio profissional da têxtil», no âmbito do qual se desenvolvem sinergias e aprendizagens empíricas favoráveis ao aparecimento endógeno de novas empresas e de novos empresários, propiciando a «difusão da inovação» e «bacias de emprego».

Assim, dada a especificidade do sector têxtil, importa reconhecer, nomeadamente, a capacidade empresarial de adaptação ao contexto, o estabelecimento de relações duradouras com outras empresas e agentes, a capacidade de difusão tecnológica, a promoção de novas produções, a conquista de mercados, a criação de emprego, a formação de novas organizações, o desenvolvimento de integrações empresariais e outras acções afins. Em que medida cada empresa segue o padrão regional? De que forma promove a diferenciação? Que relevância económica assume? As respostas chegarão, nomeadamente, através de monografias<sup>6</sup>.

Como contributo para responder a esse tipo de interrogações, registam-se algumas linhas da trajectória de uma empresa do Vale do Ave – a Fábrica Têxtil Riopele, localizada em Pousada de Saramagos (concelho de Vila Nova de Famalicão), que ocupa, desde os anos 60, um lugar cimeiro no *ranking* da indústria têxtil nacional, equacionando-se as ligações ao território e o seu papel de referência empresarial.

---

<sup>4</sup> Mendes, José Amado, «Sucesso e inovação no mundo empresarial - perspectiva histórica», *Gestão e Desenvolvimento*, 4, 1995, pp. 41-57.

<sup>5</sup> Costa, José Silva; Silva, Mário Rui, «Dinâmica de inovação nas empresas da Região Norte Litoral», in *Indústria do Norte – Opinião e Análise*, nº 1, 1994, pp. 66-91.

<sup>6</sup> Destacamos algumas teses de mestrado relativas ao Vale do Ave: Pereira, Augusto de Castro, *Contributo para a história dos têxteis no Vale do Ave: o caso da Fábrica do Caído (1890-1990)*, Porto, Faculdade de Letras, 1998. Barbosa, José Manuel Queijo, *Flor do Campo*, Porto, Faculdade de Letras, 2003. Olaio, Nuno Miguel da Silva Pereira, *A industrialização do Vale do Ave – A indústria têxtil algodoeira na II metade do século XIX – O caso da Fábrica do Rio Vizela*, Lisboa, Faculdade de Letras, 2001. Para uma interpretação geral, cf. Fonseca, Madalena Pires da, *A Indústria têxtil algodoeira no Norte de Portugal*, Porto, Faculdade de Letras (dissertação de doutoramento em Geografia Humana), 2001.

## Contexto económico-social: o território têxtil do Vale do Ave

Raramente uma indústria histórica surgiu alheia ao meio envolvente, daí um prévio reconhecimento, em notas breves, da atmosfera industrial em que emergiu a Riopele. Sublinhe-se que o Vale do Ave se transformou num território de grande densidade fabril nos segmentos da fiação e da tecelagem desde os finais do século XIX, particularmente no espaço central designado de Médio-Ave. A têxtil algodoeira tornou-se a actividade motora da região, com um efeito estruturante sobre toda a vida económica e social, a que se ajustaram pessoas e paisagens, numa linha de monoespecialização<sup>7</sup>.

Não se pode esquecer, porém, um fundo histórico de intensa actividade na produção caseira de fios e tecidos de linho para o delinear deste território têxtil. A fiação e a tecelagem do linho, e também da lã, eram actividades indissociáveis da casa agrícola da região, em regime de minifúndio, configurando-se como trabalhos domésticos típicos que integravam a formação das jovens como preparação para donas de casa, surgindo o tear como parte integrante dos dotes de casamento.

Mas, para além dessa actividade habitual em economias de subsistência e sustentada em tecnologia rudimentar, foi para as zonas da comarca de Guimarães e povoados adjacentes que A. L. Carvalho<sup>8</sup> e outros autores documentaram, desde os tempos medievais, uma intensa actividade de produção oficial de panos de linho, que assegurava o abastecimento de um mercado vasto, cuja dimensão era não só nacional como se estendia a Espanha e França e, depois, ao Brasil. Quer através do trabalho doméstico, quer pela via das oficinas, a região sustentava um animado comércio de fio e de panos: a Câmara de Guimarães, em 1643, não conseguia datar os inícios desta actividade, reconhecendo apenas que este «trato e meneio de comprar linha alva, panos de linho e teas de baetilha» se usava de «tempo imemorial». Era uma prática que dinamizava redes comerciais, onde se destacava o «mercador linheiro», que fornecia matéria-prima para recolher depois o produto transformado, numa configuração semelhante a outras situações proto-industriais europeias, nas quais evoluíam mercadores do tipo *verlagers* ou *putters-out*. Entretanto, várias oficinas do Vale do Ave se transformaram, nos finais do século XVIII, em manufacturas, não no sector tradicional do linho, mas sim no das sedas e algodões, segundo Aurélio de Oliveira<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Mendes, José Amado; Fernandes, Isabel (coord.), *Património e Indústria no Vale do Ave*, V. N. de Famalicão, Adrave, 2002.

<sup>8</sup> Guimarães, A. L., *Os Mesteres de Guimarães*, Guimarães, s/e, 1941.

<sup>9</sup> Oliveira, Aurélio de, «Oficinas e manufacturas do Vale do Ave na Época Moderna», in Mendes, José Amado; Fernandes, Isabel (coord.), *ob.cit.*, pp. 278-291.

Focalizemos apenas a zona leste do actual concelho de Vila Nova de Famalicão, onde se insere a Fábrica Têxtil Riopele. A importância da tecelagem é confirmada por José Viriato Capela, quando mostra que, no antigo julgado de Vermoim, existia um número significativo de tecelões recenseados para efeitos fiscais (décima extraordinária de 1812)<sup>10</sup>. O inquérito industrial de 1845 confirma o trabalho oficinal do linho e da seda, mas também revela a produção de veludos, o que implica a integração do algodão na matéria-prima. O mesmo acontece com outras informações sobre a indústria<sup>11</sup>.

Por sua vez, o inquérito de 1890 mostra o algodão já definitivamente instalado nas freguesias com tradição de tecelagem, revelando várias unidades de tecnologia manual, num processo de sobreposição às práticas linheiras. O mapeamento da têxtil algodoeira no concelho de Vila Nova de Famalicão a partir dessa informação<sup>12</sup> mostra uma implantação claramente densificada a norte e leste do concelho, em freguesias como Joane, Mogege, Pedome, Oliveira (S<sup>a</sup> Maria e S. Mateus), Riba d'Ave, Delães, Bairro, isto é, em contiguidade a outras freguesias algodoeiras dos concelhos de S. Tirso e de Guimarães. Esta demarcação, se indica a importância dos cursos de água e vias de comunicação na implantação fabril inicial, mostra também o efeito da lenta construção histórica na estruturação do território algodoeiro, enraizado na tradição local de fiar e de tecer.

O saber-fazer da fiação e da tecelagem estava, pois, disseminado na região. Alguns autores dos finais do século XIX, atentos ao progresso industrial, invocavam a necessidade de esta imensa mão-de-obra, pouco apoiada e agarrada a soluções técnicas tradicionais, ser integrada em soluções fabris modernas, chamando para isso a atenção dos investidores. No Inquérito Industrial de 1890, estranha-se «a quantidade de pequenos fabricantes que existem na parte nascente do concelho e que não haja quem os organize em grandes fábricas, onde possam aperfeiçoar o fabrico», apontando-se como razões «a falta de capital, e também de iniciativa», pois «agentes dos comerciantes do Porto e Braga, mediante uma comissão por peça de cotim, fornecem ao fabricante o algodão, e uma vez feito o tecido pagam um tanto por metro»<sup>13</sup>.

A resposta a este desafio veio por etapas, com o concelho de Vila Nova de Famalicão a protagonizar mais tardiamente iniciativas que concelhos vizinhos já vinham

---

<sup>10</sup> Capela, José Viriato, «A Câmara, a nobreza e o povo do concelho de Barcelos - A Administração do Município nos fins do Antigo Regime», *Barcellos-Revista*, vol. III, nº 1, 1986, pp. 7-326.

<sup>11</sup> Para uma análise regional dos inquéritos industriais, cf. Olaio, Nuno, *ob. cit.*

<sup>12</sup> Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria – *Inquérito Industrial de 1890*, volume III. Lisboa: Imprensa Nacional, 1890.

experimentando. Com efeito, já em 1845 se instalara em Negrelos (Santo Tirso) uma fiação (Fábrica do Rio Vizela) que veio a ser determinante para a disseminação regional de fio<sup>14</sup>; na década de 1870, surgiu nova fiação em Fafe (Fábrica do Bugio, 1873) e outra em Vila do Conde (Companhia do Rio Ave, 1875). Mas, apesar de outras pequenas unidades surgirem, só no decorrer da década de 1890 ganharam relevo as novas fábricas têxteis de tipo moderno, que se multiplicaram depois pelo Vale do Ave.

Relativamente ao concelho de Vila Nova de Famalicão, é certo que se pode atribuir um papel pioneiro na mecanização industrial à pequena fábrica de fiação de lã do Barão da Trovisqueira, instalada em Riba d’Ave, nos finais da década de 1870, apetrechada com uma turbina hidráulica para mover um aparelho de fiar com 200 fusos. Mas o marco simbólico da industrialização no concelho foi, na realidade, a instalação da Sampaio & Ferreira, também em Riba d’Ave, em local próximo do da unidade anterior. Essa fábrica é obra de um tecelão de oficina – Narciso Ferreira, que, em 1890, apresentava uma unidade de tecnologia manual com 50 operários, número que fazia dela a maior do concelho (embora devessem entrar nestas contas situações de trabalho a domicílio). Narciso Ferreira promoveu, entretanto, uma sociedade empresarial (escritura de 24.06.1896), para a qual mobilizou capitalistas do Porto com vista à instalação de uma fábrica moderna para utilização de energia hidráulica e a vapor – a *Fábrica de fiação, tecidos e tinturaria de Riba d’Ave*, mais conhecida pela sua firma comercial – *Sampaio, Ferreira & C<sup>a</sup>*. Esta fábrica, que começou com 200 teares, em 1910 já tinha 846 trabalhadores e trabalhava por turnos, mercê da electricidade gerada em central própria (Amieiro Galego). Projectando-se pela dimensão e apetrechamento técnico, esta fábrica permitiu a Narciso Ferreira desenvolver uma trajectória empresarial que o tornou no maior empresário têxtil da região, através da instalação de novas unidades fabris (em 1905, surge a Empresa Têxtil Eléctrica, em Bairro, a primeira electrificada; em 1909, surge a Oliveira, Ferreira & C<sup>a</sup>, em Riba d’Ave) e da aposta na produção de hidroelectricidade, de que foi pioneiro na região (central de Bairros – ETEL, central de Amieiro Galego, aquisição da Hidroeléctrica do Varosa, em Lamego), desenvolvendo ainda uma obra de paternalismo industrial em Riba d’Ave (depois conglomerada na Fundação Narciso Ferreira). O percurso empresarial de Narciso Ferreira funcionou longamente como modelo, suscitando processos emulativos de sentido empreendedor, ao criar a ideia de que o seu tipo de sucesso estava ao alcance de pessoas de origem

---

<sup>13</sup> *Ob. cit.*, p. 252.

<sup>14</sup> Sobre a Fábrica do Rio Vizela, cf. Olaio, Nuno, *ob. cit.*

humilde que revelassem as competências tradicionalmente designadas como «qualidades de trabalho e de inteligência»<sup>15</sup>.

Circunscrevendo-nos aos primeiros tempos da implementação de fábricas modernas para a zona leste de Vila Nova de Famalicão, refira-se que, ainda em 1896, surgiu, em Pedome, a Empresa Social de Fiação e Tecidos do Rio Ave. Era liderada por Manuel José Alves Salazar, que, no inquérito industrial de 1890, surgia com uma oficina de 17 operários. Foi uma empresa importante, mas com uma trajectória algo agitada e instável, cujas instalações eram conhecidas pela «Fábrica do Caído», com sucessivas transferências de sociedade, hoje documentadas<sup>16</sup>.

Assim, a indústria algodoeira foi adensando o trabalho fabril no Vale do Ave, atraindo para as fábricas uma população de vivência rural, habituando mulheres, crianças e homens a horários rígidos e rotinas típicas do modelo de produção em série. O trabalho duro e contínuo na atmosfera húmida dos interiores fabris, o acompanhamento dos ritmos mecânicos dos teares, o cumprimento rigoroso de jornadas alongadas, durante muito tempo de sol a sol (sem férias ou interrupções que não fossem originadas por «crises de trabalho»), a habituação à dependência do magro salário para sobreviver, tudo isso ajudou a moldar uma cultura de trabalho fabril que se disseminou pelas aldeias e se constituiu em suporte incontornável para a industrialização do Vale do Ave.

Acompanhando as características de povoamento da região, as fábricas dispersaram-se pelo Vale do Ave, na conjugação de múltiplos factores de localização, mas com as linhas de água corrente (rio Ave e seus afluentes) a marcarem a implantação fabril. Para a forte propagação da indústria algodoeira, a partir da década de 1890, muito contribuiu o clima industrialista da altura, marcado pelo entusiasmo com a política de protecção pautal (pautas de 1892)<sup>17</sup> e de conquista (precária, mas inicialmente prometedora) dos mercados coloniais, bem como o claro reconhecimento de que a indústria nas zonas rurais apresentava vantagens, em organização e lucros, face à instalada nas zonas urbanas, como era demonstrado pelos dividendos das sociedades anónimas respectivas. Vantagens que se podem sintetizar assim: facilidades hídricas para produção de energia

---

<sup>15</sup> Alves, Jorge Fernandes, *Riba d'Ave na memória da indústria algodoeira*, V.N. de Famalicão, Câmara Municipal/Museu da Indústria Têxtil, 1999.

<sup>16</sup> Pereira, Augusto de Castro, *ob. cit.*

<sup>17</sup> O proteccionismo de 1892 não foi tão evidente como a propaganda fez crer, pois a fase anterior (1852-1892), esteve longe de ser livre-cambista, numa industrialização que se fez à revelia do princípio das vantagens comparativas e que, por isso, exigia sucessivos agravamentos dos níveis de protecção. Cf.

e abastecimento de água para acabamentos têxteis; grande oferta de mão-de-obra, através do ingresso de mulheres e crianças do campo nas fábricas, com salários substancialmente baixos; ausência, que se perspectivava duradoura, de acção colectiva operária e inexistência de conflitos de trabalho que, na viragem do século, se tinham tornado frequentes na cidade do Porto; diminuição relativa dos custos de transporte dos produtos com a instalação de rede de comunicações (porto de Leixões, estradas, via férrea), facilitando o acesso de abastecimento das ramas de algodão e colocação dos produtos no mercado.

Mas, como mostram escrituras de sociedades ou listagens de organizações empresariais (com a fábrica a situar-se no Vale do Ave e a sede social quase sempre no Porto), capitais rotinados em negócios do Porto deslocavam-se frequentemente para o Vale do Ave, tomando a iniciativa de constituir novas fábricas, cooperando com pequenos produtores locais para a ampliação ou construção de raiz das suas unidades ou ainda adquirindo acções das que se constituíam como sociedades anónimas<sup>18</sup>. Para além disso, o Porto era uma cidade de poderes, centro de abastecimento da matéria-prima e da redistribuição comercial, por isso, afirmava Ezequiel de Campos:

«O vale do Ave, desde Vila do Conde a Fafe (Bugio), onde se acantona uma grande indústria de fição e tecidos de algodão, pertence à região industrial do Porto: daqui recebe e para aqui envia boa parte das mercadorias que labora»<sup>19</sup>.

Com o decorrer do tempo, muitas fábricas acabaram por ficar nas mãos de capitalistas entretanto formados e originários da região. Numa fase inicial deste processo de penetração do capitalismo na região, não podemos, porém, esquecer os capitais directa ou indirectamente vindos da emigração, que o mesmo é dizer do Brasil, tal como o reconhece o Inquérito Industrial de 1881 para o distrito de Braga: «Os capitais valiosos adquiridos no Brasil e as estreitas relações que a emigração constante deste distrito mantém com o império americano pressentem-se mais ou menos em todas estas indústrias, assim como essas circunstâncias ali animam e excitam a actividade agrícola e o alto preço a que tem chegado a propriedade»<sup>20</sup>.

Atingindo nos finais do século XIX uma capacidade de produção satisfatória para o mercado nacional, desde que devidamente protegido, a indústria têxtil acusava as

---

Lains, Pedro, *Os Progressos do Atraso – Uma Nova História Económica de Portugal*, Lisboa, ICS, 2003, pp. 97-123.

<sup>18</sup> Alves, Jorge Fernandes, *Fiar e Tecer - Uma perspectiva histórica da indústria têxtil a partir do Vale do Ave*, V.N. de Famalicão, Museu da Indústria Têxtil, 1999.

<sup>19</sup> Campos, Ezequiel de, *A Crise Portuguesa*, Porto, Lello, 1923.

vicissitudes das flutuações económicas. Os problemas tanto derivavam das crises económicas gerais, em que a elevação de preço dos víveres afrouxava de imediato o consumo interno têxtil, como reflectiam as oscilações dos mercados coloniais ou as do mercado internacional, quando as cotações de algodão apresentavam subidas de preço e rarefacção das ramas. Nesta altura, as exportações portuguesas ainda pouco significavam, a não ser em momentos de conflito externo (guerra de 1914-18, guerra civil de Espanha de 1936-39, 2ª guerra mundial de 1939-1944), que criaram oportunidades de exportação e de subidas de preços, com repercussões imediatas na expansão da têxtil de algodão. Estes efeitos ajudam a explicar os surtos de crescimento e as crises que se fizeram sentir no Vale do Ave, dada a extrema vulnerabilidade aos choques externos.

A partir de 1931 (decreto nº 19354) foi instituído o regime de condicionamento industrial, incluindo a têxtil algodoeira. Os seus objectivos eram os de congelar a capacidade industrial, evitando novas instalações ou modificações no equipamento que ampliassem a produção, considerada suficiente para o mercado disponível. Surgindo como transitório, acabou por ficar até 1979, embora com alterações e reajustamentos, constituindo-se como um dispositivo de intervenção governamental na indústria portuguesa, sem o qual não se poderá compreender, nomeadamente, a evolução têxtil no Vale do Ave. Bastará dizer que a iniciativa empresarial, a racionalização técnica e produtiva, a mão-de-obra, etc., passam a ser limitadas por intervenção administrativa, com a finalidade de disciplinar, coordenar e proteger, adaptada ao clima autoritário da época, em que o governo, para além das regras estabelecidas, reservava para si uma margem discricionária de decisão. O condicionamento industrial, como reconhecia a comissão encarregada de estudar a sua reforma em 1936, representava uma «limitação imposta pelo Estado à livre disposição e exercício dos bens e actividades industriais dentro dos princípios estabelecidos pelo Estatuto do Trabalho Nacional»<sup>21</sup>.

No caso da indústria têxtil, limitando-se a instalação de fusos e teares, pretendia-se evitar a acumulação de *stocks*, a deterioração dos preços e, por essa via, evitar a crise. Entretanto, desenvolveram-se medidas para incrementar a exportação para o Ultramar, que deram algum efeito, mas que originaram novos pedidos de instalação de

---

<sup>20</sup> Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria, *Inquérito Industrial de 1881*, Lisboa, Imprensa Nacional, 1881, p. 254.

<sup>21</sup> Cruz, Justino, *Legislação Industrial*, Braga, Livraria Cruz, 1945, p. 124.

maquinismos, embora ficassem durante longo tempo pendentes, até serem afrouxadas as regras rígidas de instalação.

Uma das chaves do regime de condicionamento industrial para a têxtil foi a sua conexão com a doutrina do Acto Colonial, através do conjunto de dispositivos que estabeleceram as condições de fornecimento de algodão ultramarino à indústria metropolitana (decretos ns. 21226 de 22.4.2932 e 31952 de 1.4.1942), acabando com as oscilações de preço em sintonia com as cotações do algodão americano, assegurando-lhe estabilidade por fixação administrativa. Inicialmente, o regime de fixação atribuiu ao algodão colonial um preço mais elevado do que o das cotações do algodão estrangeiro («exótico»), para que, assim, se fomentasse a estabilidade da cultura do algodão em Angola e, sobretudo, Moçambique (daí que grande parte do capital das sociedades de plantações fosse distribuído aos fabricantes de algodão, para os interessar no investimento e fazer aceitar as condições de funcionamento). Mas, a partir de 1942, considerava-se a produção das colónias como já sendo suficiente para o consumo nacional, baixando então o preço das ramas face às cotações do mercado internacional, passando a favorecer claramente a indústria metropolitana. Note-se que a distribuição do algodão pelos fabricantes era contingentada pelos níveis de consumo do ano anterior. Este regime só sofreu alteração substancial em 1955 (decreto nº 40405 de 24.11.1955), quando se estabeleceu um compromisso entre produtores coloniais e consumidores nacionais, quando se estabeleceram quantidades a consumir obrigatoriamente, podendo-se importar a partir daí<sup>22</sup>.

Como já se referiu, a guerra de Espanha favoreceu um surto de exportação para os têxteis portugueses em 1937-39, propiciando inicialmente o envio de remessas de fio e, logo depois, também de tecido. Com a normalização em Espanha, a quebra foi notória, pois tratava-se de um movimento conjuntural, uma mera oportunidade de guerra<sup>23</sup>. Apesar das vicissitudes e incertezas, a têxtil algodoeira multiplicou-se em fábricas na região. Segundos dados de 1939, existiam no concelho de Vila Nova de Famalicão, no sector do algodão, 9 unidades completas (fiação e tecelagem), 4 fiações, 30 tecelagens, a que acresciam múltiplas unidades caseiras que, fora de controlo, nem os serviços do condicionamento industrial conseguiam controlar.

---

<sup>22</sup> Fonseca, Maria Helena Garcia da, *Intervencionismo do Estado na Indústria Têxtil Algodoeira*, Lisboa, INII, s/d.

<sup>23</sup> Almeida, João António Simões de, «A indústria algodoeira e a organização corporativa», *A Indústria do Norte*, nºs 235-236 (Julho-Agosto 1939), p.37.

Por despacho governamental de 23.4.1940, foram, entretanto, autorizados pedidos de ampliação de fiações até 3000 fusos, de tecelagens mecânicas até 20 teares, instalações ou ampliações de tinturaria, substituição de teares manuais por mecânicos (na proporção de dois para um), substituição de máquinas operatórias de preparação (desde que não conduzisse a aumentos de produção tal que levasse a novos pedidos de fusos ou teares), bem como a promessa de estudos particulares para o estabelecimento de novas fábricas completas (de fiação e tecelagem), numa nítida ultrapassagem dos limites estabelecidos.

A segunda guerra mundial, em que Portugal assumiu neutralidade, também veio animar a procura têxtil. Nos meados da década de 1940, o efeito restritivo do condicionamento industrial fazia-se sentir novamente, como obstáculo ao crescimento e à racionalização. Invocava-se a urgência de reequipamento: as fiações apresentavam maquinaria que tinha entre 30 a 70 anos, pois só 5% das máquinas instaladas tinham menos de 10 anos. Em contrapartida verificava-se uma grande valorização dos títulos das empresas nos mercados, em face da impossibilidade de novos investimentos e dos lucros significativos conseguidos durante a Guerra. Os industriais queixavam-se da suspensão no Conselho Superior das Indústrias de processos para novas fiações e tecelagens ou ampliação das existentes, sentindo-se, no entanto, posições divergentes: os fiandeiros queriam apenas a ampliação e renovação das fiações existentes; os fabricantes de tecelagem reivindicavam a possibilidade de produção própria de fio e de, assim, avançarem para a verticalização (formando «fábricas completas», para responderem às suas necessidades e à incapacidade das fiações para satisfazerem a procura nacional de fio). A falta de fio no mercado tinha levado à sua importação dos Estados Unidos e proliferavam já fiações clandestinas, cuja legalização também se reivindicava<sup>24</sup>.

Também os relatórios oficiais caracterizavam o sector como apresentando excessiva pulverização industrial, desequilíbrio entre fiação e tecelagem, obsolescência dos maquinismos. Foi então que, por despacho de 17.12.1946, se permitiu a instalação de novas fiações autónomas, a instalação de novas fábricas completas ou integradas (isto é, com fiação, tecelagem e, geralmente, acabamentos), exigindo-se sempre máquinas modernas e quantitativos mínimos (10 000 fusos), sendo que nas novas fábricas completas os teares deviam ser automáticos (300 teares mecânicos ou 200 automáticos), bem como a instalação de fiações em unidades de tecelagem ou a

ampliação das existentes (desde que, com a ampliação, satisfizessem aqueles mínimos)<sup>25</sup>. Estas normas obedeciam já ao princípio de reorganização industrial, visando diminuir a pulverização, estabelecer unidades mais racionais através da concentração e acelerar a modernização tecnológica.

Os resultados desta política, já sem grandes perspectivas de ampliação de mercado consumidor no pós-guerra, foram aparentemente reduzidos e muito criticados (até porque era salvaguardada pela lei a manutenção dos postos de trabalho). Acusou-se o citado despacho de exigir níveis demasiado elevados, não permitindo a criação de fábricas novas (apenas 10), nem a ampliação/modernização de outras por incapacidade de capital, nem a de fábricas ditas completas que já ultrapassavam os mínimos, nem ainda a eliminação das mais arcaicas. Ao invés do pretendido, o despacho tornar-se-ia, em breve prazo, num efeito bloqueador da modernização que, para alguns, só resultaria de um mercado livre<sup>26</sup>. Criticava-se que o conceito de modernização estivesse indexado a números redondos, fixados arbitrariamente, argumento este que serviu para a revogação do dito despacho em 1955, por acção do então Subsecretário de Estado do Comércio e Indústria, Magalhães Ramalho. No entanto, emergiram, na sequência do citado despacho, algumas das melhores unidades têxteis e o desenvolvimento da fiação foi uma realidade, sustentando de forma mais estável o fornecimento à tecelagem: algumas pequenas unidades transformaram-se em fábricas modernas, nos domínios tecnológico, especialização da produção, organização do trabalho e implementação de serviços de vendas. Foi o caso da Fábrica Têxtil Riopele.

Entretanto, em sentido contraditório, determinou-se em 1947 (Portaria 11879) que as oficinas de trabalho caseiro e familiar, isto é, as que tivessem mais de 4 trabalhadores ao serviço, passavam ao regime de trabalho industrial. Era uma forma de as legalizar e submeter ao condicionamento, medida que, a curto prazo, ampliava a pulverização industrial, embora na esperança da sua eliminação pelo efeito da concorrência. E, em 1950 (dec. 38143), eram libertadas do condicionamento as secções de estamparia autónomas ou anexas a fábricas com menos de 200 teares automáticos ou 300 teares mecânicos, o mesmo acontecendo a secções de acabamentos ou de tecelagem nas mesmas condições.

---

<sup>24</sup> «Condicionamento industrial e as fiações de algodão», *Notícias de Famalicão*, 16.11.1946.

<sup>25</sup> Fonseca, Maria Helena Garcia da, *ob.cit.*, pp. 74 -75

<sup>26</sup> Os resultados do despacho de 1946 traduziram-se em 10 novas fábricas completas, 5 ampliações e/ou novas secções de fiação, uma nova secção de tecelagem, representando no total 300.000 fusos e 4635 teares automáticos.

Neste contexto arbitrário do «pára...arranca», ou concentra...pulveriza, nem o governo se eximia de reconhecer o efeito negativo do condicionamento industrial, tal como o faz num texto de decreto que enviou à Câmara Corporativa:

«Logo se vê, porém, que o condicionamento pelo simples facto de ser uma restrição à liberdade económica, oferece o perigo de se transformar em factor de estagnação: por um lado, a exigência da autorização prévia, com as delongas e a incerteza de a obter, é uma peia que pode desviar da indústria condicionada capitais que a ela acorreriam, se fosse livre; por outro, é natural que as empresas pertencentes a essa indústria, sentindo-se mais a coberto de novos competidores, percam muito do seu interesse em melhorar a técnica, sobretudo se já auferirem lucros quantiosos»<sup>27</sup>.

E Artur Cupertino de Miranda, o famalicense que criou o Banco Português do Atlântico (instituição importante no financiamento industrial da região), fazia eco das previsões de dificuldades do sector têxtil, defendendo o reapetrechamento das fábricas de fiação e tecidos, «cansada a sua maquinaria pelo labor incessante, nas 24 horas de cada dia desta última meia dúzia de anos», face ao crescendo da concorrência internacional. A criação nas colónias de fábricas de capital nacional - a Textang, da Companhia de Fomento Colonial, em Angola, e a Algodoeira Portuguesa de Moçambique surgiam-lhe como medidas de alcance para manutenção das posições imperiais, mas diminuindo mercado para as têxteis metropolitanas. Para estas, só via dois caminhos, em paralelo ou separados: a) renovação da maquinaria, rumo ao automatismo pleno; b) a «concentração na produção de artigos de alta qualidade, buscando-se dar satisfação a mercados especiais». Dizia acreditar ainda na prosperidade das fábricas nacionais a verificarem-se a renovação progressiva e persistente da maquinaria, a moderação salarial e a produção suficiente de algodão colonial, se as fábricas modernas soubessem gerir a alta capacidade financeira obtida durante a Guerra no sentido da eficiência<sup>28</sup>.

O decreto nº 35844, de 1946, que suscitava a intervenção estatal para a disciplina algodoeira, reconhecendo a necessidade de 17000 toneladas de algodão (contra 800 da produção colonial), e o decreto nº 37523, de 1949, que criava isenções fiscais para a produção algodoeira colonial, orientaram-se no sentido de resolver o abastecimento de algodão, visando não só a produção em quantidade (em 1950 o consumo nacional era já estimado em 32000 toneladas), mas também em qualidade (selecção de sementes, cooperação técnica, missões ao estrangeiro). A campanha algodoeira identificava-se,

---

<sup>27</sup> «O condicionamento das indústrias», *A Indústria do Norte*, nºs 371-372, 1950, pp. 16-24.

<sup>28</sup> «Discurso proferido na Assembleia Geral do BPA, em 25.1.1947, pelo sr. Artur Cupertino de Miranda», *Estrela do Minho*, 2.2.1947.

assim, com uma estratégia de colonização: criavam-se mecanismos de ordenação do trabalho e do quotidiano indígena, fixando-se a população no mato (incluindo a europeia), com a criação de centros agrícolas e oficinais.

Esta política de produção colonial de ramas tinha como reverso garantir o seu consumo pela fiação metropolitana. Mas, como a produção colonial não era capaz de satisfazer a capacidade de fiação instalada, o fornecimento de ramas aos industriais era feito por rateio, em sistema de cotas, que, na década de 50, rondava os 70% da capacidade. Dificultou-se a importação do então designado algodão exótico para evitar flutuações de preços, situação só alterada a partir de 1957. Esta situação obrigou as fábricas têxteis a laborarem abaixo da sua capacidade, com semanas de 4 dias, o que se reflectiu profundamente nas condições de vida dos trabalhadores (cerca de 61000 operários por 1957, a nível nacional).

A indústria algodeira do Vale do Ave estava, assim, profundamente imbricada com as duas grandes colónias africanas - Angola e Moçambique, produtoras de algodão e consumidoras de tecidos metropolitanos. A ligação não era somente de sentido económico, mas assumia sentido institucional e político, pois condicionamento industrial e abastecimento colonial de ramas de algodão eram as duas faces de uma só moeda para o regime do Estado Novo. Não admira, assim, que os meios têxteis do Vale do Ave tremessem quando se discutia nos anos 50/60 a necessidade de afeiçoar o condicionamento aos factores de localização industrial, surgindo como naturais as reivindicações das colónias para implantarem fábricas têxteis junto das fontes de produção das ramas (a possibilidade de independência era, então, entrevista como um cataclismo final!).

Estas circunstâncias ajudam a compreender a importância da disseminação, nos anos 50/60, de fibras têxteis artificiais e sintéticas, produzidas por multinacionais, pois elas vinham libertar, pelo menos em parte, a indústria do vínculo colonial e suas consequências, oferecendo condições de operação distintas.

Em paralelo, surgia a perspectiva de adesão de Portugal à «zona de trocas livres» (EFTA). Industriais e comentadores viam com receio essa abertura de mercado, acreditando que a integração de Portugal provocaria rapidamente a destruição da indústria algodeira tradicional. Em todo o caso, políticas adoptadas para essa integração (numa perspectiva de transição de 30 anos), permitiram o reapetrechamento tecnológico, facilitando créditos e deduções fiscais, garantindo o abastecimento de algodão a preços internacionais. Verificou-se, a partir de 1960, uma crescente e

significativa exportação. Esta expansão de mercado permitiu absorver o eventual desemprego tecnológico que poderia ter derivado do reapetrechamento em máquinas.

A necessidade de promover a exportação, necessária para o equilíbrio da balança de pagamentos, penalizada pelas despesas derivadas da guerra colonial, contribuiu também para criar nova revisão do condicionamento industrial (decreto nº 46666, de 24.11.1965), que apontava para uma intervenção do Estado nas normas de segurança, higiene e condições de trabalho, mas expedindo orientações para que a liberdade de instalação se tornasse regra geral: considerava-se que, em virtude da integração na EFTA se deixava de justificar a reserva de mercado nacional para um número restrito de unidades, competindo aos empresários (e não ao Estado) avaliarem a viabilidade económica dos seus empreendimentos. Um despacho orientador, no ano seguinte (6.5.1966), estabelecia apenas dimensões mínimas (moderadas) de equipamento para novos estabelecimentos, ampliações ou concentrações, deixando de se preocupar com a dimensão máxima, estabelecendo ainda apoios para aquele tipo de operações. O importante agora era exportar, recomendando-se naquele despacho: «A exportação deve ser preocupação dominante da actividade têxtil em qualquer estágio do ciclo de transformação: lavagem, penteação, fiação, tecelagem, acabamentos e confecção». Não obstante, o procedimento de «autorizações tácitas» seguido acabou por ser suspenso para máquinas de fiar e teares um ano depois (16.5.1967), por pressão do Grémio Nacional dos Industriais Têxteis.

Neste quadro irregular, algumas fábricas souberam encontrar a especialização dentro da fileira têxtil, apetrechando-se para a produção de outros tipos de tecidos, criando marcas próprias, enveredando por produtos inovadores, aproveitando as novas oportunidades de mercado. Foi este o caso da Fábrica Têxtil Riopele, surgida na freguesia de Pousada de Saramagos, em Vila Nova de Famalicão.

### **Fábrica Têxtil Riopele: breve trajectória empresarial**

Na atmosfera empresarial da região, tudo tem acontecido tal como foi explicado por Alfred Marshall, através da sua alegoria darwinista em torno da floresta: tal como as árvores, muitas são as empresas que nascem e procuram a luz do sol, mas uma grande parte fica na sombra, pois só algumas logram pairar acima das suas vizinhas. Que factores contribuíram para que uma pequena empresa, como a Riopele inicial, nascida em conjuntura difícil, se redimensionasse e lograsse atingir a luz do sol num mercado saturado e fortemente concorrencial como era o dos anos 50, quando as grandes fábricas

históricas da região começavam a revelar o seu ocaso? No jogo dos múltiplos factores, procuraremos esboçar uma resposta através da apresentação da sua trajectória empresarial, enquanto hipótese de ordenação para os acontecimentos seleccionados no passado da empresa que possam oferecer algum efeito explicativo sobre o seu crescimento, numa óptica naturalmente redutora da complexidade económica e social que a empresa representa<sup>29</sup>.

Tudo começou quando, em plena zona têxtil do Vale do Ave, no Norte de Portugal, o jovem José Dias de Oliveira, à imagem e semelhança de tantos outros que, no Vale do Ave, tiravam a sua sobrevivência da tecelagem, decidiu organizar o seu próprio negócio para alcançar independência económica. Vinha de uma família de tecelões, mas a sua ocupação, na altura, desenvolvia-se na moagem e padaria que o pai, entretanto, estabelecera, cumprindo-lhe, nomeadamente, a distribuição de pão: com a ajuda de um burrico, calcorreava a zona leste de Famalicão, incluindo Riba d'Ave, que, mercê da concentração industrial, se tornara num pólo de consumo significativo para este produto essencial à alimentação do operariado. O crescimento industrial de Riba d'Ave e o empresário que ali pontificava (Narciso Ferreira, o qual, partindo quase do nada, possuía um vasto complexo fabril) não foram, segundo as memórias familiares, alheios ao despertar da vontade de produzir e negociar em têxteis de José Dias de Oliveira, de o fazer sonhar com uma fábrica própria numa actividade cujos meandros conhecia de perto.

Assim, em 1927, quando contava 25 anos (uma idade modal na região para afirmar o estabelecimento pessoal e garantir a autonomia em relação ao núcleo familiar de origem), deixou para trás a distribuição do pão e decidiu instalar dois teares num moinho de água, alugado, situado na margem esquerda do rio Pele (pequeno afluente do rio Ave), em Pousada de Saramagos, concelho de Vila Nova de Famalicão. Recorreu a um pequeno empréstimo para a compra dos dois teares de caixão e preparou-se para produzir tecidos grossos de algodão - cotins e riscados, a produção habitual na região.

Da moagem para a tecelagem, da roda da mó ao bater sincopado dos teares...uma adaptação simples, já vulgar no vale do Ave, para o aproveitamento da energia hidráulica. Com o contributo de um primeiro operário e amigo (José Mesquita, vindo de uma fábrica próxima, a Empresa Fabril do Minho, o qual se tornou depois uma referência na organização), ali, no moinho do rio Pele, se teceu a primeira teia,

---

<sup>29</sup> Recorremos às linhas gerais do nosso trabalho anterior sobre a empresa. Cf. Alves, Jorge Fernandes, *Riopele - História de uma referência têxtil*, Pousada de Saramagos, Fábrica Têxtil Riopele, 2003.

fornecida para o efeito pela Sampaio & Ferreira, de Riba d'Ave, a qual, para além da sua produção fabril, também procedia ao fornecimento de teias para trabalho ao domicílio, na disseminada prática de «dar a feitio». Outras teias e tramas se seguiram, nessa arte de cruzar fios que a tecelagem representa. Foi uma colaboração inicial que, mais tarde, haveria de dar outros frutos sob a forma de aliança nupcial ao nível dos descendentes (um filho de José veio a casar com uma neta de Narciso Ferreira). José Dias de Oliveira iniciava, assim, a sua actividade têxtil, num ímpeto de juventude e de iniciativa empresarial.

Estabelecimento... casamento: no ano seguinte, em 14.04.1928, José Dias de Oliveira casava-se com Olinda da Costa Reis. O casal funciona, no simbolismo da genealogia empresarial, como a primeira geração. Dele vão nascer, sucessivamente, cinco filhos (José, Maria Elisa, Aníbal, Francisco e Olindo), que corporizam a segunda geração do grupo familiar/empresarial.

Para o moinho, na sua nova funcionalidade, outra mão-de-obra chegou: vieram operárias à medida que cresceu o número de teares. E a própria esposa, então com 17 anos, a mítica Dona Olinda da narrativa familiar, trabalhou ali durante os primeiros tempos, tornando-se hábil em «remeter teias» e em trabalhos de tinturaria, usando para este efeito o tanque da casa ao lado, em que passaram a morar. Ao atingir os quatro teares, iniciou-se o turno da noite, como forma de aproveitar plenamente o escasso equipamento. O volume da produção nesta fase inicial representava cinco a seis peças por semana, cada uma das quais com cerca de 30 metros.

E, deste modo, se produzia o cotim que José Dias Oliveira passou a etiquetar com a marca J.O e a vender pelas redondezas, com êxito, pois conseguia escoar toda a produção. Um dia, em Braga, quando entregava uma remessa num armazém, entrara uma cliente a pedir cotim, «mas tinha de ser J.O». José Oliveira confirmava em pessoa a preferência do público pelo cotim que produzia, aumentando assim a sua auto-estima: a marca cumpria a sua função, criando a distinção do produto, diferenciando-o dos outros, embora ainda a um nível regional. Mas a marca comercial passaria a ter um papel fundamental ao longo do curso da empresa, elemento de registo na memória familiar, porque actuante na lógica do mercado.

Entretanto, a braços com falta de força motriz em alturas de diminuição de caudal, José Dias de Oliveira instalou um motor a gásóleo como alternativa. E, em 1930, os teares já eram dez, a revelar a insistência na sua aposta empresarial.

E, no entanto, os finais da década de 20 e anos seguintes (com a crise internacional de 1929 e a profunda depressão que se lhe segue) não representavam uma conjuntura favorável para iniciar e desenvolver um negócio numa área em que a concorrência era exacerbada, escasseando mercado e sobrando a oferta de tecido, que descia a preços demasiado baixos, segundo o queixume geral. O argumento de se viver há muito em situação de sobreprodução era recorrente nas queixas persistentes dos industriais têxteis e das associações empresariais. Mas a sensibilidade à conjuntura raramente foi um factor operativo nas decisões empresariais da nebulosa têxtil do noroeste português, tanto mais que as unidades frágeis e pouco estruturadas acabavam por apresentar uma maior capacidade de sobrevivência num mercado limitado, em que o preço era o factor decisivo<sup>30</sup>.

Ora o tempo de instalação da unidade de José Dias de Oliveira, apesar de corresponder a um período de dificuldades, acabaria por ser determinante, pois, logo em 1931, em face do acentuar da situação depressiva, das queixas empresariais e da nova situação política de cariz nacionalista, surgiu o polémico *regime de condicionamento industrial*, através do qual novas instalações ou ampliações fabris que representassem aumento de capacidade produtiva passavam a depender de autorização especial, que teria em conta as condições de mercado e os pareceres associativos, o que na prática significava a impossibilidade de abrir novas unidades industriais, como forma de garantir o mercado às fábricas já estabelecidas. Ter alvará de instalação fabril tornou-se um dado fundamental para se poder operar neste sector (e noutros), passando as eventuais ampliações a depender da aquisição de alvarás de outras unidades (expediente usado para permitir a transferência de equipamento) ou de autorizações pontuais, lavradas por despacho governamental, às vezes para legalização de maquinismos reconhecidamente clandestinos, mais tarde em função de processos de modernização, estabelecendo-se níveis e tipos de equipamento a instalar, sob o argumento de se promoverem unidades viáveis.

Em 1933, a unidade de produção de José Dias Oliveira ficava consolidada com a transferência para um novo edifício, criado de raiz, na outra margem direita do rio Pele. Estas instalações obedeciam a um modelo muito simples, sendo descritas, numa nota de bens, como uma «casa de rés-do-chão destinada a industria de tecidos de algodão e fiação, com duas divisões, sendo o 1º destinado a fiação e tecidos, com a superfície

---

<sup>30</sup> Alves, Jorge Fernandes, «Uma nebulosa a noroeste - A indústria algodoeira», *Ler História*, nº 36, 1999, pp. 83-123.

coberta de 1018 m<sup>2</sup>, o 2º destinado a caldeira, tinturaria, acabamentos, refeitório e vestiário, com a superfície coberta de 677 m<sup>2</sup>», confrontando com a estrada nacional.

A nova fábrica ganhava corpo e ganhava identidade, pois numa acção denominativa, habitual no vale do Ave, pedia ao rio o nome para a marca comercial que a virá a tornar conhecida internacionalmente: em 10 de Novembro de 1934, José Dias Oliveira registava na Repartição da Propriedade Industrial o nome de «Fábrica de Tecidos do Rio Pele» (sublinhe-se a expressão «Rio Pele», ainda em separado, referência comercial que, mais tarde, foi aglutinada em *Rioplele*).

Informações de 1935 revelam que a fábrica tinha, na altura, um equipamento de 2260 fusos e 49 teares mecânicos, agregando assim fiação e tecelagem, surgindo como «fábrica completa», para o registo da estatística oficial. O número de operários já atingia os 120, emergindo alguma complexidade ao nível da gestão e de introdução de regras de disciplina fabril. Em 6 de Abril de 1935 uma sirene eléctrica soava pela primeira vez, passando a pontuar os limites horários, assinalando os movimentos de entrada e saída dos operários da fábrica. Pouco depois era montado um telefone, cuja primeira ligação ocorreu em 13 de Julho desse ano.

Em 1938, era adquirida uma calandra, o que permitia iniciar operações de acabamentos de tecidos e qualificar os produtos no mercado. Com esta evolução, a firma de José Dias de Oliveira, com a referência de «Fábrica do Rio Pele», surgia, no ano seguinte, entre as 68 «unidades completas» existentes a nível nacional, segundo uma listagem oficial<sup>31</sup>, revelando uma capacidade de emprego de 6 empregados (administrativos) e 136 operários. Pela mesma altura, os *Índices de Produção Industrial*, publicados pela Associação Industrial Portuense, apresentavam «José Dias de Oliveira – Fábrica de Fiação e Tecidos Rio Pele» como produtor de cotins e de gabardines de algodão.

A conjuntura de guerra (Guerra Civil de Espanha, entre 1936-39, e a Segunda Guerra Mundial, 1939-1945) também aqui se tornou muito favorável à produção, dadas as oportunidades de mercado surgidas. Assim se compreende que, em 1940, segundo dados internos, a Fábrica do Rio Pele adquirisse mais teares, passando a somar um total de 80, num salto muito significativo, ampliando a capacidade de tecelagem em mais de 50%.

A esse aumento da capacidade de tecelagem e a procura no mercado relativamente ao tipo de produção da Fábrica do Rio Pele corresponderam ampliações na fiação, para a qual foram adquiridas máquinas complementares (bobinadeiras, torcedores, etc.), em

1942, surgindo também novos investimentos na tecelagem (urdideira, caneleiras) e na tinturaria, segmento que até então funcionara em «barcas e autoclaves» e para o qual se comprou uma «máquina de tingir» e uma secadeira. Também se adquiriu um metro mecânico que ajudou no processamento mais rápido dos produtos acabados. E chegara, enfim, a altura de José Dias de Oliveira ir um pouco mais longe, tocando directamente o retalho, com a abertura, em sociedade, de uma loja de artigos têxteis, em 1943, na principal rua comercial do Porto, a rua de Santa Catarina.

Entretanto, o pós-guerra não foi fácil para os negócios. Se a desorganização criada pelo conflito trouxe oportunidades de mercado para os produtores já instalados, a verdade é que, com a normalização da situação internacional e a gradual retoma da produção nos diversos países, as condições de funcionamento fabril não permitiam veleidades, dada a diminuição da procura, a escassez de matérias-primas e, sobretudo, de energia. A rede eléctrica nacional, ainda por organizar e restrita a alguns operadores com capacidade limitada, não assegurava o abastecimento regular de energia eléctrica, principalmente nas alturas de verão, quando a estiagem penalizava a produção hidroeléctrica. Em 1945, a Fábrica do Rio Pele viu-se obrigada, a exemplo de outras, a adquirir um gerador a gásóleo para suprir as falhas de fornecimento. Mas esta capacidade própria de produção de energia garantiu as condições para aquisição de mais maquinismos (torcedores, urdideira, ampliações em diversos segmentos de fabrico).

É neste ano de 1945 que José Dias de Oliveira chama para junto de si o filho mais velho, José da Costa Oliveira, então com cerca de 15 anos (nascera em 1931) iniciando-o no trabalho e na gestão fabril.

O salto seguinte na organização da fábrica decorreu da oportunidade criada pela publicação do despacho ministerial de 17.12.1946 que, no âmbito da política de condicionamento industrial, autorizava novas instalações têxteis ou ampliações com mínimos de 10.000 fusos e 200 teares automáticos, num propósito de reorganização industrial, conforme já foi assinalado, revelando preocupação oficial com a criação de «unidades rentáveis». Foi na atmosfera favorável desse sopro renovador da política industrial para a têxtil algodoeira que José Dias de Oliveira vislumbrou uma hipótese de expansão empresarial, tomando decisões consequentes, tal como aconteceu com algumas outras unidades fabris ainda hoje florescentes no Vale do Ave.

Na sequência de previstas ampliações e de responsabilidades colectivas na conjuntura familiar, José Dias de Oliveira, procurando ultrapassar as limitações de uma empresa

---

<sup>31</sup> *A Indústria do Norte*, Novembro-Dezembro de 1939, p.13-28.

em nome individual, decidiu avançar para uma nova configuração empresarial, com a constituição, em 1946, de uma sociedade por quotas, com a denominação *J. D'Oliveira, Filhos, Lda*, integrando como sócios todos os seus filhos ainda menores.

Essa sociedade chamou a si a actividade fabril e foi sob a designação *J. D'Oliveira & Filhos, Lda* que ganhou forma o grupo familiar como sustentáculo da actividade industrial desenvolvida, com base num pacto social em que o grupo conjugal, incluindo os filhos menores, se uniu por laços de interesse mútuo que deviam perdurar.

Em 1949, estavam criadas as condições burocráticas e técnicas para conferir dimensão à organização empresarial, aproveitando a possibilidade criada pelo governo para a ampliação da «unidade completa» com os exigidos 10.000 fusos e 300 teares mecânicos ou 200 automáticos, de acordo com os padrões estabelecidos pelo já referido despacho de 17 de Dezembro de 1946. A sociedade liderada por José Dias de Oliveira, tal como outras unidades na região, decidiu aproveitar esta oportunidade, apostando na criação de um novo edifício fabril em terrenos confinantes ao da fábrica existente e na aquisição de novo equipamento até atingir aqueles montantes. Assumiu para isso encargos financeiros elevados, através de empréstimos bancários e da venda de algumas acções que detinha desde as décadas de 1930/40 em empresas algodojeiras coloniais – Sociedade Agrícola do Cassequel, Companhia Colonial do Buzi, Companhia do Fomento Colonial – distribuídas por ocasião do empenhamento da Associação Industrial Portuense em fazer participar os industriais têxteis do Norte na política das plantações africanas encetada pelo governo.

É na sequência desta decisão de remodelação/ampliação da empresa que, em 1951, o genro (recém-casado) do fundador, eng<sup>o</sup>. Manuel Fernando Alves Pimenta, foi estagiar em empresas estrangeiras construtoras de máquinas têxteis, de forma a adquirir elementos para a programação do novo modelo de fabrico a estabelecer, assumindo a responsabilidade da direcção técnica da empresa. Importantes aquisições de equipamento verificaram-se, então, ao longo de 1952-1953.

A utilização da capacidade deste equipamento tinha sido inicialmente equacionada para assegurar em um terço a produção dos artigos já tradicionais – os cotins Riopelle, e os restantes dois terços na produção de algodões finos, telas para estampania e para gabardines. Mas ainda durante a montagem e com o acordo do fundador, o equipamento adquirido acabou por ser reconvertido para a produção de um material completamente novo, de origem cupro-amoniacoal, do tipo viscose, a fibra artificial *cuprama*, fornecida pela Bayer, empresa que patenteara esta marca. Sublinhe-se o facto de a produção das

fibras artificiais e sintéticas ter disparado depois da segunda guerra mundial, dando-se aplicação industrial a descobertas anteriores e permitindo uma nova geração de tecidos com novas características e usos.

A empresa J. D'Oliveira, Filhos, Lda, estava a par da divulgação comercial da nova matéria-prima e das suas potencialidades, através dos representantes no Porto da Bayer, que procuravam colocar o produto no mercado português, tomando então a decisão de se aproximar dessa vaga em que a fileira química oferecia novas e determinantes matérias-primas para a têxtil. E, apesar dos inevitáveis riscos e exigências técnicas e económicas, apostou nas fibras artificiais, contando para isso com um contrato de fornecimento regular pela Bayer.

Introduzia-se, assim, um produto têxtil novo no mercado nacional, para o qual era adoptada a marca comercial *Rioplex*, com base na fiação e tecelagem de *cuprama*, produto que chegou a ser oferecido antes a vários fabricantes portugueses que recusaram a oferta. Mas para José Dias de Oliveira era uma oportunidade...decidiu arriscar, garantindo o seu exclusivo para Portugal. Em 28 de Novembro de 1952 foi estabelecido o contrato, cujos pormenores desconhecemos. Mas um segundo contrato, realizado em 1956, invoca o primeiro, afirmando que a firma *Fábrica de Fiação e Tecidos do Rio Pele – J. D'Oliveira, Filhos, Lda*, em função do anterior contrato, se reorganizara com sucesso e, «depois de um emprego apreciável de capital e de um trabalho intenso, esta firma conseguiu que os seus produtos de 100% de cuprama se tornassem um símbolo de qualidade e aumentou progressivamente a sua venda».

A organização fabril tornou-se, entretanto, relativamente complexa. O novo edifício fabril, construído ao lado do primeiro, apresentava linhas arquitectónicas modernas, funcionais e, sobretudo, mais amplas, estando hoje integrado no designado Pólo 1 da Rioplele, dissimulado pelas sucessivas ampliações que deram novas configurações ao conjunto fabril.

Os vários filhos do fundador foram chamados, gradualmente, ao serviço da empresa. Depois do mais velho, José da Costa Oliveira, e do genro, engº Fernando Pimenta, chegou a vez de Aníbal da Costa Reis de Oliveira, que obteve uma especialização na Alemanha, em 1952, para vir a superintender nas secções de Tinturaria e Acabamentos. Vieram, mais tarde, os outros dois filhos.

E, foi no calor do entusiasmo gerado com a implementação dos novos equipamentos e da nova produção, quando as primeiras máquinas arrancavam, que, vítima de um colapso cardíaco, faleceu, inesperadamente, José Dias de Oliveira, em 12 de Fevereiro

de 1953, ainda em plena idade activa (50 anos). Morria, assim, no calor do seu entusiasmo empresarial, uma semana antes de as novas instalações começarem a funcionar e quando elevadas quantidades de cuprama estavam encomendadas, representando elevados encargos bancários, cuja responsabilidade passava assim para a viúva e filhos, seus sócios .

O projecto industrial de José Dias de Oliveira não morreu com ele. Ficou em legado e os filhos deram-lhe continuidade e desenvolvimento, apesar das dificuldades técnicas, financeiras e... mesmo de reserva no meio empresarial, dada a juventude dos sucessores. Dois dias depois do seu falecimento, os dois filhos maiores, mas muito jovens, José da Costa Oliveira (este apenas com 23 anos) e Elisa da Costa Oliveira (esta com 21, embora representada por seu marido, eng. Fernando Pimenta) assumem os cargos de gerentes, em assembleia geral da sociedade, dado que os outros descendentes ainda eram menores. Ganha, então, corpo a dualidade grupo familiar/grupo empresarial a que se pretendeu inculcar um desenvolvimento unívoco, sendo a empresa (e depois o grupo empresarial), nas suas elevadas responsabilidades e compromissos, o elemento motor dessa dinâmica de convergência no imaginário familiar.

Entretanto, produzir o novo tipo de tecido, processo que exigiu ajustamentos técnicos específicos a máquinas e operários que tradicionalmente operavam com algodão, foi uma das tarefas mais difíceis, que terá de se creditar ao labor do engº Fernando Pimenta e seus mais directos colaboradores. Mas a gestão de uma empresa em transição e com elevados encargos já assumidos não foi, na sua globalidade, uma herança fácil para a nova geração (liderada agora pelo irmão mais velho, o jovem José da Costa Oliveira), mas veio a revelar-se um sucesso, graças à acção empresarial desenvolvida e ao produto inovador que as fibras artificiais propiciavam. Note-se que se partiu de um crédito bancário inicial de 17 mil contos (o que equivaleria hoje a mais de 900 mil contos) e o novo negócio ainda não estava implementado, tanto do ponto de vista técnico, como na dimensão comercial da colocação do produto no mercado!

À medida que atingem a maioridade os restantes irmãos são chamados a funções de administração, assegurando a arte de coesão familiar, num jogo de «cinco irmãos unidos como os dedos da mão», afirmação que se tornou num argumento simbólico da família e que levou a que cada negócio a desenvolver pelo grupo fosse doravante sempre co-participado, em partes iguais, pelos cinco irmãos. Na sua carga mítica, eis um dos segredos que, em aliança com as competências técnica e comercial, apoiada na contratação posterior de funcionários com elevada capacidade (eng. Álvaro Pimenta,

para a parte fabril, e Rui Borges, para a parte comercial), teria permitido a um grupo tão jovem afirmar-se no mercado, tornar-se uma referência no mundo dos negócios e fazer frente à adversidade.

O Rioplex, tecido leve, que não enrugava, revelou-se um produto com considerável penetração no mercado: inicialmente produzido paralelamente aos cotins e outros tecidos de algodão (em especial, caquis para fardamentos), ganhou depois mais espaço, vindo a substituir gradual e parcialmente aquelas produções. O aumento crescente de vendas e o reconhecimento da qualidade da produção permitiram ambicionar mais e tentar a exportação. A primeira aposta neste domínio dirigiu-se para África, destino tradicional dos têxteis portugueses, com envio do seu funcionário qualificado para a exportação (após bons resultados obtidos com envios por parte de clientes metropolitanos). Dessas deslocações resultaram importantes encomendas para Moçambique e para o Congo Belga, mercados que apreciaram o tipo Tropical Rioplex. Mas, em 1958, descobria-se outro mercado: fizeram-se as primeiras exportações de tecidos da Rioplex para a Noruega, início de um comércio crescente com os países nórdicos, pois rapidamente as vendas se alargaram à Dinamarca e Suécia, mercê de uma acção planeada para o estabelecimento de agentes locais, que garantiram um fluxo continuado de encomendas para esta área do mercado europeu.

Perante o contexto de proliferação das fibras artificiais e sintéticas, na sequência da química dos polímeros, a gerência reconhecia, em 1959, sinais de esgotamento no Rioplex, assinalando a concorrência de produtos congéneres mais baratos na origem, «baseados em fioco», levando a empresa a equacionar novas produções para sobreviver. Mas os investimentos em novos equipamentos continuaram, numa preocupação persistente no sentido de a fábrica acompanhar de perto as novidades tecnológicas do sector, sustentando uma dinâmica de modernização: «não havia um ano que não se verificasse a aplicação de várias máquinas novas», dizem antigos funcionários. E o grupo familiar avançou mesmo para novas empresas, criando, em 1960, a Sociedade Industrial Têxtil Natarfil, em edifício contíguo à Rioplex, também destinada à tecelagem. Nessa altura, novas esperanças de mercado surgiam, com a institucionalização, em 1960, da Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA), na qual Portugal se integrou como membro fundador, o que ampliava as possibilidades de exportação, dado o acordo de comércio livre para produtos industriais entre os países aderentes (Áustria, Noruega, Dinamarca, Suécia, Reino Unido, Suíça e Portugal), com

base em reduções aduaneiras, eliminação de restrições quantitativas e fixação de regras de origem.

A resposta produtiva a esta oportunidade do mercado europeu mais sustentada foi imediata: ainda em 1960, a Riopele ensaiou uma nova produção a partir de uma fibra sintética, o poliéster, que circulava sob a marca «terylene» da firma inglesa ICI (Imperial Chemical Industries), fibra que já era utilizada em Portugal na indústria de lanifícios para a produção de tecidos mistos, em mistura com lã. A Riopele adquiriu as primeiras remessas à ICI, mas atreveu-se a ensaiar uma mistura própria, por sua conta e risco, associando o poliéster à já conhecida cuprama (depois substituída pelo rayon, uma vez que a Bayer deixou de produzir aquela). Utilizando só fibras artificiais – poliéster/rayon (viscose), a Riopele concebeu um novo tecido que comercializou sob a marca Texlene (67% terylene + 33% spin-rayon), que se revelou então como um produto de elevada qualidade. Deve reconhecer-se que a mistura subjacente ao Texlene constituiu, na verdade, uma inovação tecnológica ao nível do produto, ao produzir-se em Portugal um tecido misto totalmente fabricado em fibras artificiais/sintéticas, mistura que os próprios produtores de origem das fibras, na altura, desaconselhavam, considerando-o inviável, pois o habitual era o tecido misto de fibras naturais com fibras artificiais ou sintéticas. O Texlene constituiu mais uma vitória, considerável, a creditar à equipa da direcção técnica da empresa (na qual se integrou então o eng. Álvaro Pimenta, irmão do eng. Fernando Pimenta) e à sua capacidade de visão e experimentação.

O mercado acolheu o Texlene de uma forma muito positiva, pois tratava-se de um tecido apresentado como «infatigável», capaz de manter duradouramente o aspecto de novo, em que a sujidade era facilmente removível, sem as lavagens se repercutirem em termos de encolhimento, nem ser necessário passar a ferro. A boa apresentação do tecido, o toque agradável e a paleta de cores variada que a sua produção de origem permitia, aspectos aliados às características utilitárias atrás enunciadas, tornaram o Texlene um produto adequado aos novos tempos sociais, marcados pelo ingresso crescente da mulher no mercado de trabalho, logo sem tempo para as tarefas tradicionais de dona de casa. Surgindo como um dos materiais indissociáveis da revolução do pronto-a-vestir, garantindo preços acessíveis a largas camadas da população, exigindo uma manutenção doméstica mínima e ajudando à libertação dos problemas de vestuário a uma geração moldada por valores de simplicidade e de contestação aos costumes, o Texlene surgiu como um produto de moda, ganhando a adesão dos consumidores.

Assim, tendo em conta a evolução produtiva da empresa, podemos afirmar que o Rioplex constituiu um salto qualitativo na sua adequação tecnológica, permitindo ultrapassar a fase dos cotins (produção tradicional da região) e oferecer um novo tipo de tecido no mercado. Configurou-se como uma verdadeira alavanca para a inserção da empresa no campo das trocas internacionais e para a transferência de tecnologia, circunscrevendo uma segunda fase no ciclo de vida da empresa. Por sua vez, o Trevira-Textlene propiciou uma terceira fase empresarial, constituindo uma novidade de ainda maior impacto, tornando-se a chave para o êxito e o crescimento da empresa (e do grupo entretanto formado), assegurando uma produção crescente durante três décadas e tornando-se a grande referência de origem Rioplele .

A Rioplele cumpria assim duas funções essenciais de uma empresa moderna: dava um contributo fundamental para a criação de produtos novos e procurava mercado para os seus produtos além-fronteiras, ajudando a ultrapassar a má imagem que os tradicionais tecidos portugueses tinham no estrangeiro. Rui Borges, o responsável pelas vendas, recordava mais tarde essa exploração inicial de mercados, com o Rioplex e depois com o Textlene, num registo narrativo quase heróico:

“Em Julho de 1958, começámos a sentir que o mercado metropolitano português, no qual debilmente se reflectiam algumas aquisições ultramarinas, se não coadunava com a nossa visão do que poderiam, e viriam brevemente a ser, as possibilidades de colocação dos produtos transformados pela unidade industrial que ao tempo possuíamos.

Foi então feito um estudo de mercado, o qual naturalmente incluiu a determinação do produto mais intensamente procurado, dentro das nossas possibilidades industriais, e a escolha da área geográfica e comercial onde se iria procurar desenvolver actividade.

Falar do que poderemos afoitamente apelidar de época heróica de lançamento da empresa, o que teríamos para dizer!

Desde a luta psicológica para impor os produtos de um produtor português, sujeito à influência perniciosa de tantos maus passos anteriormente dados por outras Firmas, até ao nosso deambular por paragens africanas hoje tão faladas, que mundo de pequenos acidentes que tanto enriqueceram a nossa vida, a nossa experiência, apesar de muitos terem sido terrivelmente amargos.

Mas o lançamento é assim que se faz solidamente, mordendo o pó das calçadas e pacientemente seguindo para a frente.

Escolhemos, então, certos mercados africanos para nos introduzirmos e ganharmos experiência: África do Sul – Rodésia – Congo.

Viajámos, contactámos muita gente. Nas vésperas da independência congoleza (que temeridade!) viajámos pelo interior, Stanleyville, Coquilhatville...

Participamos numa exposição em Léopoldville. Os resultados entusiasmavam e confirmavam as possibilidades e esperanças que depositávamos no futuro.

Porém, sobreveio a tempestade africana e uma parte importante do trabalho feito teve de ser considerada quase inteiramente perdida.

Entretanto, contudo, e já alicerçados em alguma experiência, cautelosamente olháramos para o grande mercado nosso vizinho: a Europa.

Escolhemos um país pequeno para nos experimentarmos – a Noruega. A primeira encomenda recebida foram duas peças para uma firma em Dramen! Peças históricas, diremos. Que grande encomenda de esperanças!

De aí para quantos milhares de vezes essas duas pequenas peças foram multiplicadas! (...) Quando a Convenção de Estocolmo foi assinada e a EFTA criada, já a Rioplele andava pelos países seus componentes, procurando criar um fluxo de ligações comerciais e uma boa reputação para os seus produtos.”

Fazer prospecção de mercado e garantir encomendas prévias, numa valorização da lógica comercial, para, a partir delas, organizar a produção, era uma novidade relativa no meio têxtil português, tradicionalmente virado para a produção para stock, ancorado ao velho princípio teórico de que toda a oferta gera a sua própria procura (a célebre «lei dos mercados», de J. B. Say). A criação de uma rede de distribuidores «Texlene» no país e no estrangeiro, sob comissão e com reuniões frequentes com a gestão da empresa, foi um acto decisivo para disseminar os tecidos da empresa. A presença nas feiras-exposições que se desenvolveram nos anos 60 e a presença dos seus tecidos em desfiles de moda foram algumas das estratégias de penetração no mercado usadas pela empresa, no sentido de tornar conhecidos os seus produtos e de os aproximar do grande público, bem como as habituais deslocações de técnicos aos centros da moda internacional para captarem com antecedência os sentidos ditados pelos grandes estilistas, de forma a que a empresa pudesse preparar em consonância as suas colecções de tecidos.

A capacidade de produção da empresa, que antes suscitara dores de cabeça por surgir como excessiva, já em 1962 era apontada como insuficiente para a carteira de encomendas, obrigando à sua ampliação ou à conseqüente perda de oportunidades e deslocação dos potenciais clientes para outros centros de produção. Em 1963, clarificadas as tendências do mercado na procura de tecidos, a empresa decidiu abandonar a produção que ainda subsistia dos tecidos de algodão para se dedicar por inteiro ao Rioplex e ao Texlene. Adquiriu mais terrenos adjacentes à suas instalações e construiu novos edifícios fabris (inaugurados em 1965), dotando-se de instalações de qualidade, modernizou o seu parque de máquinas (investindo em teares automáticos). Entretanto, dado o conhecimento próximo dos produtores internacionais de poliéster e a uma nova capacidade comercial de negociação, a Rioplele conseguiu, por esta altura,

contratar, em melhores condições de preço, o fornecimento de fibra com a Hoechst, firma alemã da qual a Riopele chegou a ser, durante muitos anos, o maior cliente internacional, com o direito a incluir a respectiva marca internacional – Trevira, referência que passou a aglutinar à sua marca anterior, apresentando então o produto comercial Trevira-Textlene<sup>32</sup>.

Constituiu ainda uma nova unidade fabril complementar (depois da Natarfil, surgiu, em 1964, mais uma, a Sociedade Têxtil Saramagos), articulando a respectiva produção em torno da fábrica central, que também assegurava a distribuição. Iniciou ainda a diversificação das áreas de investimento do grupo empresarial (criou a Diliva, empresa para o imobiliário; adquiriu acções na banca e numa companhia de seguros, entre outras participações).

Em 1966, a sociedade por quotas *J. D'Oliveira, Filhos, Lda* foi transformada numa sociedade anónima, então com a designação de *Fábrica Têxtil Riopele, SARL*, a qual experimentou sucessivos aumentos de capital. Por esta altura, a sua produção anual era estimada em nove milhões de metros/ano de tecido, por transformação (fiação e tecelagem) de 3000 toneladas de fibras, sendo que 80% da sua produção se destinava à exportação. No conjunto das três unidades fabris, contabilizava-se o seguinte equipamento estrutural: fiação com 23 mil fusos, torcedura com 12 mil fusos, preparação de tecelagem completa, tinturaria automática para produção diária de 8000 kg, tecelagem com 468 teares largos automáticos, secção de acabamentos. Dava emprego a 1600 trabalhadores. No ano seguinte, verificou-se uma nova ampliação da fiação (7000 fusos), aumentando em 33% a produção de fio. Mas o crescimento de encomendas nos anos seguintes tornava insuficiente, mais uma vez, a produção de fio, obrigando a novos pedidos de ampliação e à compra de fio no exterior ou dando fiação a feitiço a outras fábricas. E, de forma a aproveitar as condições de ampliação estabelecidas oficialmente no âmbito do condicionamento industrial, procedeu a fusões entre empresas (a Saramagos foi incorporada na Riopele), a Natarfil incorporou a fiação Fábrica Têxtil A. Gonçalves (1971) e encomendou mais equipamento de produção.

---

<sup>32</sup> Em 1972, um decreto (nº 626, de 31.12.1971) favorecia, pela via pautal, um produtor nacional de poliéster (Finicisa, instalada em 1966), apesar de fortes protestos. A incapacidade posterior do produtor em abastecer o mercado nacional, obrigou a importações pontuais, o que impedia a negociação de um abastecimento regular com firmas estrangeiras. A Riopele encarou a organização de uma fábrica de poliéster, em parceria com a Hoechst, prevista para 1976/77, entretanto inviabilizada pela evolução política. Cf. *O Drama de uma indústria. Para a história das fibras têxteis*, Lisboa, Grémio Nacional dos Comerciantes de Lãs e Fibras, 1972.

As vendas cresciam, pois, em ritmo crescente. Em 1972, a Riopele já figurava em 9º lugar no *ranking* geral das firmas exportadoras nacionais (segundo lugar nas empresas do sector têxtil), organizado pelo Fundo de Fomento de Exportação, no âmbito das campanhas de sensibilização promovidas pelos departamentos governamentais. E, em 1973, atingia o seu pico de vendas de sempre, se actualizarmos o valor da moeda.

Entre 1960-1974, o já considerado grupo familiar e empresarial Oliveira, constituído pelos cinco irmãos, viveu, assim, através da Riopele, um período de consolidação, de crescimento e de projecção social<sup>33</sup>. A empresa recorreu ainda a outras estratégias conducentes a uma maior visibilidade das suas marcas, tais como a presença em provas desportivas, com a empresa a organizar uma equipa de futebol (que chegou a jogar na 1ª divisão nacional, embora a equipa emergisse das práticas desportivas do trabalhadores da empresa, funcionando antes de mais como estratégia de coesão social, mas ganhou espaço no campo desportivo ao inscrever-se no desporto federado, sendo depois catapultada para objectivos desportivos mais formais). A Riopele patrocinou também um grande prémio de ciclismo, com várias edições anuais, sendo disputado pelas principais equipas de ciclismo da altura. Estas práticas desportivas propiciaram-lhe uma nomeada nacional junto de um público muito mais vasto, tornando a marca Riopele uma referência familiar junto dos adeptos do desporto.

Foi, no entanto, a forte inserção no mercado externo que permitiu à Riopele ultrapassar a difícil conjuntura económica e política que decorreu entre 1974-1978 (depressão económica mundial e transição política revolucionária em Portugal), sem os abalos dramáticos que marcaram outras empresas: as exportações passaram a representar a quase totalidade das vendas, subindo pontualmente nesse período dos 70% para 90% do total, contornando os efeitos da contracção do mercado nacional. Esta situação permitiu assegurar as condições para a permanência dos já cerca de 4000 trabalhadores que então asseguravam o labor das várias empresas têxteis do grupo Oliveira: o número de trabalhadores cresceu mesmo no período quente de 1975, com a Riopele a gerar emprego numa fase fortemente depressiva, em que muitas outras empresas do sector se dissolviam face a dificuldades múltiplas e convergentes, com a perda do mercado nacional e colonial, agitação operária, a destituição de administrações. A conflitualidade laboral e a agitação sindical, que atravessou tantas empresas portuguesas depois de 1974, quase não se fez sentir na Riopele, tendo os seus efeitos sido circunscritos e controlados, com a grande maioria dos trabalhadores a apoiarem a administração em

momentos de conflito<sup>34</sup>. Mas, ao longo desses anos tensos, a par de alguns constrangimentos vividos pela família, houve dificuldades financeiras, resultados anuais negativos e muita produção para *stock*, de forma a evitar paralisações na produção e a manter a convivência fabril, embora com agravamento no empate de capital. Globalmente, os níveis de venda diminuíram substancialmente, embora o agravamento conjugado da inflação e da desvalorização da moeda mascarasse as dificuldades empresariais daí derivadas, a que se associaram fenómenos de queda de produtividade, pela diminuição do horário de trabalho e pelos agravamentos salariais.

Com a normalização política dos anos 80, embora num quadro de crise estrutural do sector (face à concorrência da produção asiática), o grupo Oliveira, com investimento próprio (nomeadamente verbas recuperadas que tinham ficado congeladas pelo processo de nacionalizações de 1975, em participações de capital bancário e segurador) e com novos créditos bancários, voltou a investir nos equipamentos fabris da Rioplele e empresas associadas, passando a apresentar uma mais diversificada paleta de tecidos, pois, ao lado da sua tradicional oferta em fibras artificiais e sintéticas, recuperou a utilização do algodão para diversos tipos de tecidos mistos ou a 100%.

Em 1981, o grupo Oliveira criou a Olinveste, como sociedade por quotas, a partir da qual se desenvolveram as suas participações financeiras, depois da transformação (1989) em sociedade do tipo SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais. O grupo participou, então, da reconstrução do tecido empresarial português, sendo co-fundador de sociedades de investimento (SPI) e de alguns dos novos bancos privados que se criaram para restabelecimento da concorrência no sector, tendo participado ainda em investimentos em Moçambique (Sociafro, 1982).

Com a assinatura do Tratado de Adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (12.06.1985), criaram-se condições de participação num mercado mais amplo, embora mais complexo, oportunidade a que o grupo familiar Oliveira procurou adaptar-se. A Fábrica Têxtil Rioplele foi reorganizada, com ampliação do capital, incorporação de unidades menos dimensionadas (Natarfil) e criação de novas unidades (Olifil, mais tarde a Olicor). Ao nível do grupo familiar, iniciou-se a integração de alguns elementos da 3ª geração (filhos dos cinco irmãos Oliveira) na gestão do grupo empresarial, criando-se então para o efeito a figura de mandatários da sociedade (1990). Na

---

<sup>33</sup> Ramos, Luís de Oliveira – *Oliveira: um tecido de família*. Pousada de Saramagos: F.T. Rioplele, 2003.

<sup>34</sup> Verificaram-se alguns conflitos com grupos grevistas de pequena expressão, nomeadamente em 1977. Mas, em Junho de 1974, a notícia foi uma manifestação de apoio ao conselho de administração.

conjuntura de apoios à modernização, a Fábrica Têxtil Riopele candidatou-se à produção de energia em sistema de co-geração, instalando o sistema no ano seguinte (1993), que depois levou à formação de uma empresa específica (Saramagos - Sociedade Produtora de Energia, SA).

A crise dos inícios da década de 1990 apresentou sinais negros, que coincidiu com o início da mudança de geração e o início de reestruturação do que se pode já considerar uma quarta fase no ciclo de vida da empresa. O grupo empresarial teve de encarar a reconversão da Fábrica Têxtil Riopele, apostando em novos produtos, modernização do equipamento e dispensa de pessoal, com admissão, em muito menor escala, de outro pessoal mais qualificado. Implementou a partir de 1994 um projecto de modernização a 5 anos, com base em novos princípios de gestão, o que levou também a objectivos de certificação de qualidade normalizada nos vários sectores. Estabeleceu uma colaboração estreita com o *designer* catalão Niki Bosch (1994), que passou a colaborar na determinação de padrões de tecidos para uma produção de gama alta. Iniciou em 1995 um processo gradual de internacionalização extra-europeu, com a aquisição de participações em empresas africanas (constituição do *Groupement Riopele Bourgi*, em vários países) e sul-americanas (Colômbia, Brasil), além de investimentos na Europa (França, Reino Unido). Assim, face às profundas transformações observadas no mercado têxtil, com novas exigências a partir dos meados da década de 90, a Riopele ajustou as suas linhas de gestão, adaptando-se à procura do binómio qualidade/diversidade de produção (com o uso de novas fibras e de novas misturas), bem como ao redimensionamento das encomendas (em pequenas séries) e ao encurtamento de prazos de entrega.

Em 1999, o grupo Oliveira elaborou um documento interno de estratégia, intitulado «Preparar o presente para o futuro», com o objectivo de criar condições para sustentar a coesão familiar e articulá-la com a organização empresarial, constituindo-se, por esta via, uma solução de pacto familiar para estabilizar os efeitos da sucessão geracional. A Olinveste, como *holding* da família, tornou-se o centro desta articulação, chamando a si a gestão dos negócios conjuntos das cinco *holdings* familiares, uma por cada núcleo familiar relativo a cada um dos irmãos Oliveira da 2ª geração (filhos de José Dias de Oliveira, o fundador do grupo).

Em 7.4.2001 faleceu José da Costa Oliveira, gerente e depois presidente do conselho de administração, desde 1953, da Fábrica Têxtil Riopele e das outras empresas da família. Foi substituído nessas funções pelo seu irmão Aníbal da Costa Oliveira.

Em 2001, a Riopele unificou a sua gama de produtos sob a marca «Riopele – Nick Bosch Design», dedicando-se por inteiro a uma nova geração têxtil, apostando na produção de tecidos de qualidade elevada, produzidos a partir de diversificadas fibras naturais, sintéticas e artificiais, com forte penetração no mercado internacional da moda-vestuário, adquirindo ainda participações na indústria de confecção de vestuário exterior.

Em 2002, o grupo Oliveira comemorou os 75 anos de vida da Riopele, empresa nuclear do grupo, bem como o centenário do nascimento do seu fundador - José Dias de Oliveira (nascido em 17.2.1902). Estas efemérides constituíram um pretexto para produção de identidade cultural, tomando como um dos pontos de reflexão a evocação da ousadia da prática empresarial dos pioneiros e do risco ponderado da sua gestão: conhecer o passado pode considerar-se como uma mais valia para alicerçar o futuro da empresa, ajudando a sustentar um trajecto de continuidade em que a garantia da tradição se alie à inovação. No mundo dos negócios, as imagens do passado da empresa e do empresário funcionam como uma importante garantia de fiabilidade, no âmbito dos princípios informais que regem o jogo económico: o apelido de família abre portas, mobiliza apoios, é um instrumento poderoso de poder económico, propiciando que o passado e o futuro se projectem num ponto convergente, na medida em que as decisões se alicerçam num elemento intersubjectivo, a confiança, enquanto garantia para as relações pessoais entre agentes económicos.

### **Considerações finais**

A Riopele é, na sua génese, uma empresa familiar que, partindo de quase nada para a actividade de tecelagem, ambicionou o crescimento, desenvolvendo a sua capacidade produtiva e promovendo depois a verticalização. Aproveitou as oportunidades criadas por uma política económica restritiva (regulada pelo condicionamento industrial) para ganhar dimensão e promover a sua reconversão no sentido da especialização em novos tipos de tecidos, com base em fibras artificiais emergentes no mercado. Ao longo da sua trajectória empresarial, a Riopele garantiu os seus ritmos de crescimento com recurso a um auto-financiamento regular, a que associou o recurso a empréstimos bancários em oportunidades decisivas, tal como, mais recentemente, aproveitou os incentivos comunitários para a inovação e ensaiou, com prudência, um novo ciclo produtivo, através do impulso da terceira geração familiar recém-chegada à gestão da empresa. Como lembra Jean-Claude Daumas, a família não é necessariamente a fonte de um

empresariado conservador, sinónimo de fragilidade de gestão, mas pode também configurar-se como um elemento de dinamismo, em que a lógica dos interesses familiares e a lógica empresarial se cruzem de uma forma positiva<sup>35</sup>.

A Riopele configura-se, assim, como uma das empresas mais relevantes do Vale do Ave e da indústria têxtil nacional, sendo ainda uma das maiores fontes locais de emprego (emprega actualmente cerca de 1800 trabalhadores). A sua trajectória estrutura-se parcialmente sobre um pacto de família que remonta ao argumento da unidade dos cinco irmãos nas narrativas que enformam a memória familiar e a carga mítica do discurso empresarial. Mas no domínio da gestão, esse percurso surge pautado por uma atenção forte ao mercado, uma aposta essencial na exportação, uma observação atenta ao ciclo do produto, bem como ao aproveitamento das conjunturas e oportunidades criadas pelas políticas económicas.

Em termos regionais, a Riopele surge como um fenómeno empresarial particular, embora com vinculação às tensões inerentes à atmosfera empresarial do território envolvente. Espaço de produção e de representação social, a Fábrica Têxtil Riopele, sendo um caso na paisagem industrial e social do Vale do Ave, mostra que a composição do território empresarial não pode ser vista de uma forma estereotipada, pois são evidentes as diferenciações que sobressaem com a mudança de escala no exercício de observação realizada no tempo e no espaço.

## Anexo

**Quadro - Riopele: evolução do volume de vendas, das exportações e vendas corrigidas para valores correspondentes a 2000 (1953-2000)**

Anos	Vendas (em contos)	M. externo (em contos)	Exportação %	Coefficiente de actualização*	Vendas em contos (valor actualizado para 2000)
1953	6.724		0,00	57,12	384074,88
1954	25.982		0,00	57,12	1484091,84
1955	29.247		0,00	57,12	1670588,64
1956	36.203		0,00	57,12	2067915,36
1957	31.375		0,00	57,12	1792140,00
1958	34.768		0,00	53,71	1867389,28
1959	33.318	3.082	9,25	53,71	1789509,78
1960	37.020	5.914	15,98	53,71	1988344,20
1961	41.524	10.000	24,08	53,71	2230254,04

<sup>35</sup> Daumas, Jean-Claude – «Le financement d'une entreprise textile familiale: des logiques entrecroisées», *Histoire, Economie et Société*, 2002, nº3, pp.377-394.

1962	68.874	44.000	63,88	53,71	3699222,54
1963	71.010	48.000	67,60	53,71	3813947,10
1964	114.000	57.000	50,00	51,32	5850480,00
1965	159.000	90.475	56,90	49,46	7864140,00
1966	162.000	91.784	56,66	47,24	7652880,00
1967	200.000	107.780	53,89	44,19	8838000,00
1968	228.000	158.995	69,73	44,19	10075320,00
1969	281.000	202.270	71,98	44,19	12417390,00
1970	308.000	206.709	67,11	40,92	12603360,00
1971	416.000	294.936	70,90	38,95	16203200,00
1972	609.000	436.000	71,59	36,41	22173690,00
1973	849.000	543.000	63,96	33,1	28101900,00
1974	1.080.000	671.806	62,20	25,38	27410400,00
1975	941.000	678.000	72,05	21,69	20410290,00
1976	1.129.600	790.508	69,98	18,16	20513536,00
1977	1.391.000	1.201.130	86,35	13,94	19390540,00
1978	1.497.100	1.352.000	90,31	10,92	16348332,00
1979	2.406.700	1.759.000	73,09	8,6	20697620,00
1980	2.920.800	1.631.100	55,84	7,76	22665408,00
1981	3.199.523	1.774.000	55,45	6,34	20284975,82
1982	4.116.000	2.446.000	59,43	5,27	21691320,00
1983	6.502.300	3.723.400	57,26	4,2	27309660,00
1984	8.105.000	4.590.226	56,63	3,27	26503350,00
1985	10.315.125	6.390.926	61,96	2,72	28057140,00
1986	11.294.488	6.395.434	56,62	2,48	28010330,24
1987	12.384.672	6.739.060	54,41	2,26	27989358,72
1988	12.723.416	7.028.751	55,24	2,06	26210236,96
1989	14.846.755	8.521.469	57,40	1,82	27021094,10
1990	15.505.883	7.956.937	51,32	1,64	25429648,12
1991	16.255.120	8.192.659	50,40	1,45	23569924,00
1992	16.505.837	7.678.942	46,52	1,35	22282879,95
1993	15.397.765	6.431.940	41,77	1,25	19247206,25
1994	16.843.831	6.181.007	36,70	1,19	20044158,89
1995	16.488.184	5.899.685	35,78	1,14	18796529,76
1996	15.612.494	7.194.606	46,08	1,1	17173743,40
1997	16.778.924	9.344.187	55,69	1,08	18121237,92
1998	19.000.185	13.172.561	69,32	1,05	19950194,25
1999	20.703.420	16.426.613	79,34	1,03	21324522,60
2000	20.583.361	16.086.199	78,15	1	20583361,00

\* Segundo “Quadro de actualização” (Portaria nº 1040/2001, de 28 de Agosto).

