

Índice

Presentación.....	7
--------------------------	----------

Dossier

Las nuevas multinacionales

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti

Introducción: Las nuevas multinacionales, entre la historia y la teoría María Inés Barbero.....	11
--	-----------

Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017) Mario Cerutti	31
--	-----------

Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias Armando Dalla Costa	85
---	-----------

Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014) Alejandro Artopoulos	135
--	------------

Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010) José Amado Mendes.....	187
---	------------

Reseña

Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. <i>Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015.</i> Santiago de Chile: Editorial Universitaria Araceli Almaraz	207
--	------------

Directrices para autores/as.....	215
---	------------

Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010)

José Amado Mendes¹
Universidade de Coimbra/Universidade Autónoma de Lisboa,
Portugal

De los grupos económicos a las nuevas multinacionales en Portugal (1970-2010)

Resumen

El presente artículo se propone comprender la evolución del tejido económico y empresarial portugués entre los años 1970 y 2010, enfocándose en los grandes grupos económicos y la posterior formación de multinacionales. Además de un diagnóstico inicial sobre la historia de empresas en Portugal, el estudio se centra en el comportamiento de los principales grupos económicos en varios contextos, desde su formación y consolidación durante el Estado Novo, pasando por los procesos de nacionalización, ocurridos tras la revolución del 25 de abril de 1974, hasta las subsecuentes reprivatizaciones, ya en la década de 1980, que junto con la entrada del país en la Comunidad Económica Europea, posibilitaron una apertura efectiva de su campo de acción hacia el exterior. Por último, serán señaladas las principales características de las multinacionales portuguesas y se enumerarán algunos estudios de caso.

Palabras clave

Grupos Económicos; Multinacionales; Historia Económica; Nacionalización; Reprivatización; Portugal.

Resumo

Pretende-se, com o presente artigo, compreender a evolução do tecido económico e empresarial português entre os anos de 1970 e 2010, incidindo o enfoque sobre os grandes grupos económicos e a posterior formação das multinacionais. Além de um diagnóstico inicial sobre a his-

¹ jamendes@fl.uc.pt

tória das empresas em Portugal, o estudo centra-se no comportamento dos principais grupos económicos em vários contextos, desde a sua formação/consolidação durante o Estado Novo, passando pelos processos de nacionalização, ocorridos após a revolução de 25 de Abril de 1974, bem como as subseqüentes reprivatizações, já na década de 1980, que, juntamente com a entrada do país na Comunidade Económica Europeia, possibilitaram uma abertura efetiva do seu campo de ação para o exterior. Por fim, serão evidenciadas as principais características das multinacionais portuguesas e elencados alguns estudos de caso.

Palavras-Chave

Grupos Económicos; Multinacionais; História Económica; Nacionalização; Reprivatização; Portugal.

From business groups to new multinationals in Portugal (1970-2010)

Abstract

This paper aims to understand the development of Portuguese business and economic spheres between 1970 and 2010, focusing on the major economic groups and the foundation of multinationals. Besides analyzing the history of several Portuguese companies, we will focus on understanding the behavior of the main economic groups in different contexts, since their setting up/consolidation during Estado Novo to their nationalization after the revolution on 25th April 1974, to the subsequent privatizations in the 1980s, which, together with the country's accession to the European Economic Community, allowed for these companies expanding their action beyond Portuguese borders. Finally, we will describe the main features of Portuguese multinationals and discuss some case studies.

Keywords

Economic Groups; Multinationals; Economic History; Nationalization; Privatization; Portugal.

Introdução

Até há pouco, a história das empresas em Portugal apenas constituía um capítulo da história económica, sem autonomia própria. A historiografia veiculada pela primeira geração da escola dos *Annales* privilegiava os grandes quadros histórico-geográficos, os factos suscetíveis de tratamento estatístico –preços, salários e fluxos demográficos– e os movimentos populares, pelo que os casos particulares, indivíduos, empresas ou organizações, *per se*, não despertavam o interesse dos investigadores nem se enquadravam no modelo adotado pela história estrutural (Burguière 1986; Walch 1990).

Essa perspetiva devia-se a motivos científicos –o facto ou o indivíduo, isoladamente, não permitia fazer ciência, reivindicando a história o estatuto de ciência social–, mas também a fatores ideológicos. Empresas e empresários encontravam-se do outro lado da barricada, do ponto de vista marxista e do materialismo histórico, pelo que o seu estudo não era aliciante. Todavia, com as transformações culturais e socioeconómicas registadas no pós-II Guerra Mundial (1939-1945) e, inclusive, devido a uma certa democratização da história, a respetiva investigação passou a contemplar “novos territórios” –trabalho e a tecnologia, alimentação e sexualidade, costumes e tradição, os anónimos e os “sem voz”–, de entre os quais se destacam as empresas e as organizações, em geral. De facto a empresa, sobretudo a partir da 1.ª Revolução Industrial, iniciada na Grã-Bretanha em finais do século XVIII, passou a ocupar lugar central nas sociedades, pelo que lhe começou a ser dada a devida atenção, praticamente por todo o mundo (Amatori e Jones 2003). Como já foi escrito, «a história das empresas tornou-se uma disciplina própria, que faz prova de um real e próspero dinamismo de novas orientações das pesquisas» (Beltran e Ruffat 1991).

Portugal foi acompanhando o referido processo, em termos de investigação –embora menos, a nível do ensino–, para o que muito contribuiu o desenvolvimento e a reestruturação do ensino superior, não só na área de História como também nas de Economia, Gestão e História das Empresas. No presente trabalho focar-se-ão as linhas gerais da evolução, sublinhando os contributos já dados e, bem assim, os domínios cuja pesquisa carece de ser aprofundada.

1. Estado da arte

A história das empresas em Portugal, não obstante algumas tentativas remontarem aos inícios de Oitocentos, começou a afirmar-se essencialmente já na segunda metade do século XX. Foram então elaborados estudos de caso de algumas empresas de certa relevância, em especial da área financeira – bancos e companhias de seguros,² –de unidades industriais, comerciais e agrícolas e, bem assim, biografias de empresários de sucesso (Faria e Mendes 2013-2014).

Como já tive a oportunidade de destacar em outro estudo (Mendes 2004, 22), é viável sintetizar as motivações que contribuíram para o despertar do interesse pela história empresarial – por pesquisadores, empresários e gestores – do seguinte modo: a) desejo de homenagear os fundadores ou continuadores da empresa; b) comemoração de efemérides, por ocasião de um determinado aniversário (50.º, 100.º, 125.º) da fundação da empresa, com vista a valorizar a sua atividade.

Acerca desses primeiros estudos sobre histórias de empresas em Portugal (anos de 1950-1974), apesar do seu mérito, pelo facto de focarem temáticas novas em relação às contempladas pela historiografia tradicional, também apresentam limitações. Estas ficaram a dever-se, por um lado, a alguns dos seus autores não serem historiadores de formação, mas sim amadores e/ou funcionários da própria empresa, não familiarizados com a metodologia da pesquisa histórica. Por outro, em virtude da sua ligação à empresa, o tom da narrativa é, por vezes, um tanto apologético, com preocupações de enaltecer a ação dos respetivos líderes. Obviamente que também houve exceções, com a participação de historiadores de referência, na elaboração das monografias de algumas empresas (Marques 1989; Paixao 1964).

No pós-25 de abril de 1974, a historiografia portuguesa tomou novos rumos, passando a história económica e social a ser contemplada em larga escala na formação universitária e na investigação, do que resultou um contexto mais favorável à realização de trabalhos, no âmbito da história empresarial (Mendes 2011). Também a Associação Portuguesa de História Económica e Social promoveu iniciativas dedicadas à história empresarial, contribuindo para a divulgação da nova área de pesquisa.³

² Sobre o assunto ver Faria e Mendes (2013-2014). “Introdução” de Jaime Reis (vol. I, 19-34) e de José Amado Mendes (vol. II, 17-27).

³ A dita Associação, fundada em 1 de julho de 1980, por iniciativa do eminente

Com efeito, além de monografias elaboradas por iniciativa das próprias organizações, começaram também a ser apresentadas dissertações de mestrado e teses de doutoramento –em História, Economia ou Gestão–, contemplando a história de empresas ou o tecido empresarial de certas áreas, algumas delas editadas posteriormente, pelo que passámos a dispor de mais informação sobre um domínio que, anteriormente, tinha sido em grande parte ignorado.⁴

2. Grupos económicos: antigos e novos

A atividade económica portuguesa durante o Estado Novo (1933-1974) foi fortemente controlada pelo Estado, tendo como pano de fundo o sistema corporativo e ditatorial então em vigor, sob a liderança governamental de António de Oliveira Salazar (1889-1970) e, na fase final, de Marcello Caetano (1906-1980). A legislação, muito restritiva, era enquadrada pelo condicionamento industrial (1931),⁵ o Código do Trabalho Nacional (1933) e a Constituição de 1933. A criação de empresas, principalmente em áreas estratégicas ou de maior relevância, encontrava-se sob estrita vigilância, dificultando-se a entrada de novas unidades no setor e favorecendo-se as já instaladas, assim como a formação e o desenvolvimento de poderosos grupos económicos.⁶ Não obstante as transformações verificadas nesse longo período de quatro décadas (nas duas fases do Estado Novo e com a adesão à Associação Europeia de Comércio Livre – EFTA, em 1959), o nível controlador do Estado sobre a economia manteve-se, sem modificações dignas de registo (Baklanof 1996, 926).

historiador Vitorino Magalhães Godinho (1918-2011), dedicou o seu 15.º Encontro (Universidade de Évora, 28 de setembro de 1995) precisamente à “História Empresarial de Portugal”, tendo publicado as respetivas Atas (*A História Empresarial em Portugal. XV Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*, Associação Portuguesa de História Económica e Social, s./d.).

⁴ No entanto, mesmo anteriormente, tivemos um ou outro contributo, como o de Makler (1969).

⁵ O referido condicionamento teve antecedentes desde 1926, ou seja no período da Ditadura Militar (1926-1933), como já foi recordado da Brito (1989, 112-118).

⁶ As grandes fortunas pertenciam a cerca de quarenta famílias que dominavam a economia do País e já apelidados como tendo sido “os donos de Portugal” (Costa, Jorge et al. 2010). Ver também Castro (2009).

Devemos enfatizar que «os sectores dominantes da burguesia portuguesa são uma família de famílias, aparentadas por sangue, por cruzamentos, por alianças [...]. Grande parte desses interesses sobrevive e resplandece nas fortunas contemporâneas. No essencial, os donos de Portugal são os mesmos ao longo deste século [XX]». Muitos dos seus protagonistas encontram-se ainda, na atualidade, entre os “25 mais ricos de Portugal”.⁷

Nas vésperas da Revolução democrática do 25 de abril de 1974, entre os diversos grupos económicos, pontificavam em Portugal os já chamados “sete magníficos”, designadamente: Grupo Companhia União Fabril (CUF), Grupo Espírito Santo, Grupo Champalimaud, Grupo Português do Atlântico, Grupo Borges & Irmão, Grupo Banco Nacional Ultramarino e Grupo FONSECAS & Burnay⁸. As raízes de alguns deles remontam ao século XIX.

Os referidos grupos tutelavam centenas de empresas dos diversos setores: da banca aos seguros; da siderurgia e metalurgia à construção naval e ao transporte marítimo; da indústria química aos cimentos; do têxtil à produção e distribuição de energia; da cerveja e do vinho à moagem. Embora sem a relevância daqueles, vários outros grupos desempenhavam igualmente papel importante, no contexto empresarial português.⁹

Grupos y empresas, foram nacionalizados na sequência da dita Revolução do 25 de abril de 1974, com exceção dos que incorporassem, no capital social, parte considerável de capital estrangeiro e as mutualistas.¹⁰ Com a nacionalização, aqueles foram desmantelados, tendo-se constituído outros posteriormente (final da década de 1970 e anos de 1980), os chamados “novos grupos”. Assim, em 1989, encontravam-se constituídos os seguintes oito grandes grupos: Sonae, Amorim,¹¹ Espírito Santo, Co-

⁷ “25 mais ricos de Portugal”, *Exame*, 400, agosto de 2017, 25-47. A continuidade de certas famílias ligadas a empresas ou a grandes grupos (como elites empresariais), ao longo de décadas ou mesmo de séculos, também se pode estudar através da persistência de apelidos nos respetivos nomes. Ver Clark (2014).

⁸ Como os Grupos CUF, Espírito Santo e Nacional Ultramarino (Martins 1973, 17-56).

⁹ Por exemplo, os seguintes grupos: BIP ou Jorge de Brito, Pinto de Magalhães, Banco da Agricultura, Sacor, Sociedade Central de Cervejas, Sonap, Entrepósito e ITT (Martins 1973, 57-61).

¹⁰ Lei n.º 5/75, de 14 de março; Lei n.º 135-A/75, de 15 de março.

¹¹ Américo Amorim (1934-1917), considerado pela revista *Forbes* o homem mais rico de Portugal (2015) e também apelidado o “rei da cortiça”, a certa altura di-

lep, RAR, Vaz Guedes, Salvador Caetano e Sociedade Nacional de Sabões (Pintado e Mendonça 1989, 43).¹²

Cerca de uma década após a Revolução de 1974, registou-se um processo de reversão, com a reprivatização de empresas que haviam sido nacionalizadas. Enquanto a legislação de 1977 vedava a entrada da iniciativa privada em diversos setores da economia,¹³ diplomas legislativos de 1983 abriram novas oportunidades às empresas privadas, permitindo-lhes operar em áreas que, até então, lhe estavam vedadas.¹⁴ Essa abertura foi ainda mais notória a partir da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia – futura União Europeia –, em 1 de janeiro de 1986.¹⁵ Deliberou-se que as empresas públicas a reprivatizar seriam transformadas em sociedades anónimas, mediante avaliação prévia por entidades competentes: «O processo de reprivatização da titularidade do direito de exploração dos meios de produção e outros bens nacionalizados [...] será sempre precedido de uma avaliação, feita, pelo menos, por duas entidades independentes, escolhidas de entre as pré-qualificadas em concurso realizado para o efeito».¹⁶ Foi também a partir daí que o grau de internacionalização das empresas e grupos portugueses começou a intensificar-se e ganhar força nos anos oitenta.

3. Internacionalização ativa e passiva, no pós-1986

O processo de abertura da economia portuguesa ao exterior é antigo, pelo que remonta, pelo menos, ao período da 1.^a globalização, iniciada em finais de Quatrocentos. Prosseguiu na segunda metade do século XIX e ao longo dos três primeiros trimestres do século XX, mas intensificou-se, fundamentalmente, durante a atual era da globalização.¹⁷ O processo de

versificou os seus negócios, com um nível elevado de internacionalização. Contudo, o grupo continua a ter na cortiça uma das suas principais âncoras (*Jornal de Negócios*. 2018. “Corticeira Amorim investiu 37,5 milhões em três compras nos últimos seis meses”, 11 de janeiro, p. 20).

¹² Alguns destes grupos (Amorim e Colep) e Vicaima já mereceram a minha atenção noutra estudo (Mendes 2015).

¹³ Lei n.º 46/77, de 8 de julho.

¹⁴ Lei n.º 11/83, de 16 de agosto; Lei n.º 406783, de 19 de novembro.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 23/86, de 18 de fevereiro; Lei n.º 71/88, de 24 de maio.

¹⁶ Lei n.º 11/90, de 5 de abril.

¹⁷ A cronologia do início das referidas vagas da globalização é a seguinte: 1.^a – 1492 e 1498, chegada de Colombo à América e descoberta do caminho marítimo

internacionalização efetuou-se segundo duas modalidades: a expansão da atividade empresarial portuguesa no exterior (internacionalização ativa) e a penetração de empresas e grupos estrangeiros no mercado português (internacionalização passiva). Em alguns casos, como veremos em tempo hábil, existe uma estreita relação entre os dois movimentos.

Numa primeira fase, parte das empresas portuguesas, a operar no estrangeiro, dedicaram-se à produção de produtos, serviços e capitais,¹⁸ assumindo assim o estatuto de *empresas transnacionais*. O seu número é elevado, como já foi recordado por Pedro B. da Câmara (2008): «Segundo o que tem vindo a lume na imprensa escrita (e na falta de dados oficiais), há mais de 5000 empresas internacionalizadas, a operar geralmente em mais do que um mercado estrangeiro. Julgo que, numa estimativa conservadora, haverá para cima de 10 000 portugueses expatriados, ao serviço dessas empresas, em todos os continentes» (Câmara 2008, 11).

As empresas mais dinâmicas e poderosas, em termos de inovação e recursos (humanos e materiais), progrediram de *transnacionais* para *multinacionais*, alcançando assim um estágio mais elevado de internacionalização. A diferenciação, entre umas e outras, pode ser assim descrita: «As multinacionais são distinguidas das transnacionais pela autonomia das unidades de produção. Uma empresa nacional é então uma unidade produtiva ou de prestação de serviços replicada em unidades independentes em diversos países. As transnacionais caracterizam-se pela integração verticalizada de unidades que produzem bens e serviços em diversos países». E acrescenta-se, no artigo citado: «As empresas multinacionais [...] e as transnacionais [...] interferem, sobremaneira, na qualidade de vida das regiões onde atuam e, dependendo da magnitude do investimento, impactam positiva ou negativamente os países hóspedes, bem como regiões inteiras do globo» (Pinheiro 2011, 5).

O número das multinacionais tem aumentado exponencialmente no mundo, nas últimas décadas; o seu número subiu de 3000, em 1990, para 63 000, em 2000. «Juntamente com as suas 821 mil subsidiárias,

para a Índia, respetivamente; 2.^a – 1815: Congresso de Viena e derrota definitiva de Napoleão, época do imperialismo económico; 3.^a – 1971, com o abandono, pelos EUA, da convertibilidade do dólar e o fim do acordo de Bretton Woods e a progressiva liberalização do fluxo de capitais (Câmara 2008, 17-18).

¹⁸ «Entre 2004 e 2006, o fluxo de capital, a nível mundial, aumentou 30%» (Pinheiro 2011, 5).

espalhadas pelo mundo, as multinacionais empregam diretamente 90 milhões de pessoas e produzem 25% do produto bruto mundial». ¹⁹ Por seu turno, em 2006, já existiam 77.000 multinacionais, correspondendo a um total de 770 000 afiliadas (Cechella 2008, 121).

Recentemente, com vista a sublinhar as características, de dinamismo e inovação, de certas empresas, começou a falar-se de *novas multinacionais* que «são geralmente de menor dimensão e investem menos em I&D, mas são mais ágeis, mais aventureiras; muito mais ousadas; têm uma série de motivações diferentes. Já nasceram para ser globais [não tendo passado, assim, pela fase de “transnacionais”], está-lhes nos genes». ²⁰

4. Estudos de caso

No quadro que se apresenta (no anexo) encontram-se referenciadas algumas das multinacionais que, entre outras, foram já objeto de estudo. Trata-se apenas de exemplos focados em trabalhos geralmente sucintos –salvo raras exceções–, elaborados maioritariamente por investigadoras das áreas de Economia e Gestão e não da História. ²¹ Outras obras poderiam ser referidas, relativas a grupos igualmente importantes, mas que foram investigados em contexto mais vasto – contemplando a empresa como um todo e os respetivos empresários, fundadores ou seus continuadores – e não apenas como multinacionais, em sentido restrito. ²² Na impossibilidade de analisar aqui, em pormenor, o contributo dos trabalhos sobre as multinacionais referenciadas, extrair-se-ão apenas algumas ilações acerca de algumas delas.

¹⁹ Gabel, Medard e Henry Bruner. 2003. *Globalinc*. New York: New Press. *Apud* Cardoso. 2016, 5.

²⁰ “Internacionalização (A) das Empresas Portuguesas no domínio das TIC”. Modelo de negócio é factor crucial na internacionalização das empresas portuguesas. Conferência, p. 3, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI), 21 de outubro de 2009.

²¹ Parte dos historiadores ainda tem relutância em abordar a história recente e, sobretudo, a chamada “história do presente”, deixando essa tarefa a cargo de economistas, sociólogos e geógrafos.

²² Entre outras obras deste género podem indicar-se, por exemplo, as dedicadas aos seguintes Grupos: Arsopi, Colep, Vicaima e Amorim (Mendes et. al. 1999 e Mendes 2015); Vicaima (Sousa 2017); Delta (Reis 2002); e Renova (Mendes 2008).

Em primeiro lugar, vários autores procuram explicar as razões que levaram as multinacionais a optarem por determinados mercados e não por outros. De entre as várias tentativas de explicação encontram-se as seguintes. A conjuntura política favorável, em Portugal e no Brasil, do qual aproveitou não só a empresa *Energias de Portugal – EDP*, na sua expansão para o Brasil, conjuntura da qual também beneficiaram outros grupos, na sua entrada naquele País, designadamente a Telecom (telecomunicações) e a Cimpor (cimento) (Fernandes 2012, 440), bem como algumas multinacionais brasileiras que se instalaram em Portugal.

Noutros casos, terá pesado a proximidade geográfica (entrada em países do Norte de África e em Espanha), assim como semelhanças linguísticas e culturais. No primeiro caso, encontram-se o Brasil e as ex-colónias portuguesas, sobretudo Angola e Moçambique e, no segundo, os países europeus. Se de facto existe, como já foi defendido, um estilo de gestão tipicamente europeu (Bloom, Calori e De Woot 1994), torna-se mais fácil a instalação de unidades empresariais autónomas, como afiliadas, nesses países. Considerando os diversos tipos de cultura de empresa nos várias continentes ou grandes áreas do mundo, como bem demonstraram Bollinger e Hoffstede, a similitude cultural facilita a implantação em ambientes culturais afins (Bollinger e Hofstede 1987).

Uma outra vantagem competitiva, explorada por diversas multinacionais, consiste na assimilação – por processo de aquisição ou fusão – de unidades produtivas ou de prestação de serviços, em países onde as multinacionais desejam instalar-se. Trata-se de potencializar o efeito de proximidade, tanto no que se refere a clientes como a recursos humanos locais das empresas subsidiárias, profundos conhecedores do meio onde atuam e que, por isso mesmo, constituem uma mais-valia para as empresas ou grupos recém-chegados.²³ Atuando assim, as multinacionais conseguem

²³ Esta foi a estratégia adotada, entre outros, por dois gigantes empresariais suíços, a Nestlé (Heer 1991) e A Zurich, Grupo Segurador, fundado em Zurique, em 1872. A estratégia deste importante Grupo, na área dos seguros, foi seguida na sua expansão pelo mundo, iniciada praticamente desde a sua fundação, o mesmo sucedendo em Portugal. Para o efeito, adquiriu a empresa de seguros Metrópole (fundada em 1918), integrando-a na sua própria história, pelo que será este ano comemorado o centenário da Zurich, em Portugal (das comemorações faz parte a publicação da respetiva *História* do Grupo no nosso País, em cujo projeto nos encontramos a trabalhar, eu próprio e o investigador Duarte Manuel Freitas).

realizar três das suas principais funções: criar, transferir e explorar conhecimentos entre países (Beltrão, Portugal Ferreira e Almeida 2013, 5).

Sob este ponto de vista, alguns autores relevam o prestimoso contributo que as multinacionais podem auferir das suas subsidiárias. Neste sentido, como já foi devidamente destacado, «as subsidiárias começaram a ser vistas como possíveis fontes de vantagens competitivas [...]. A heterogeneidade emerge das diferenças nacionais em aspectos como o ambiente institucional, cultural, linguístico, administrativo, legal, político, económico e mesmo de gestão» (Beltrão, Portugal Ferreira e Almeida 2013, 18-19).

Em certos casos, adota-se uma estratégia mista, como tem sucedido com a *Critical Software*, uma das novas multinacionais. A propósito pode ler-se, numa referência ao assunto: «Com uma estratégia diferente, mas igualmente de sucesso comprovado, a Critical Software aposta num “mix” para a internacionalização que passa pela abertura de sucursais, as parcerias e o “spin-off” suportados por modelos de negócio com base em produtos desenvolvidos por si».²⁴ Na área das tecnologias da informação, foi diferente a estratégia da Prológica (Projeto Magalhães, na área dos computadores), que assentou no estabelecimento de parcerias, em vez da abertura de sucursais.²⁵

Um outro caso de sucesso interessante e pouco vulgar é o da *Parfois*. Apesar de ter sido fundada em Rio Tinto (freguesia de Gondomar, distrito do Porto), em 1994, por Manuela Medeiros, sob a firma Barata & Ramilo, S.A., adotou a insígnia francesa “Parfois”. Para o efeito terá pesado o prestígio da indústria francesa no mundo da moda e a convicção de que a marca constitui um fator de relevância para o desenvolvimento e reforço da imagem das organizações (Morgan 1986).

Tendo iniciado a sua internacionalização em 2002, em 2015 já se encontrava presente em quinze países. Disponha então de duas equipas de *design*, uma no Porto e outra em Barcelona, e abastecia-se da produção, por subcontratação, na China e na Índia. Em 2007 intensificou a sua implantação em vários países e reforçou a sua posição no Médio Oriente (Mendes 2015).

²⁴ “Internacionalização (A) das Empresas Portuguesas no domínio das TIC”. Modelo de negócio é factor crucial na internacionalização das empresas portuguesas. Conferência, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação - APDSI, 21 de outubro de 2009, p. 5.

²⁵ APDSI. 2009, p. 4.

Um outro setor que tem registado um crescimento excecional, nas últimas décadas, é o da grande distribuição, na área do comércio e dos serviços. Neste caso, houve complementaridade entre a internacionalização ativa (multinacionais portuguesas, no exterior) e a internacionalização passiva (grupos estrangeiros, em Portugal). A propósito, salientam Teixeira e Pires: «A moderna distribuição alimentar é hoje dominada por grandes grupos económicos: Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Intermarché e Carrefour, aos quais se juntam, no segmento *discount*, a Dia e a Lidl. A maioria são estrangeiros e, mesmo no caso de grupos nacionais, a sua entrada nesta actividade ou a sua expansão estiveram associados a grupos estrangeiros» (Teixeira e Pires 2001).

Nestes grupos, destacam-se as multinacionais Sonae e Jerónimo Martins. A Sonae foi criada em 1959, pelo empresário e banqueiro Afonso Pinto de Magalhães (1913-1984)²⁶, dedicando-se inicialmente à produção de estratificados decorativos e aglomerados de madeira (daí a denominação de Sociedade Nacional de Estratificados - Sonae). Viria posteriormente a afirmar-se no ramo da grande distribuição de produtos alimentares, sob a liderança de Belmiro de Azevedo (1938-2017), tendo adquirido, em 1982, os Supermercados Modelo, S.A. Como já foi recordado, «o desenvolvimento dos vários formatos de lojas foi sempre feito em associação com a Promodès (França), que detinha posição minoritária. Uma vez dominado o *know-how*, a Sonae assume a exclusividade do capital e faz adaptações do consumo ao mercado doméstico. Mais recentemente, vendeu a cadeia do *discount* e desenvolveu outros formatos, mais uma vez em associação com a Promodès» (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 137).

Segundo o *site* do próprio grupo, este em 2016 reforçou a sua atividade em todas as áreas de negócio, em mais de 80 países, tendo o respetivo volume atingido os € 1215 milhões, com forte crescimento nos negócios do retalho.

Por seu turno, o grupo Jerónimo Martins, cujas raízes remontam a 1792 –destacando-se, assim, pela sua excecional longevidade–, desde sempre exerceu a sua atividade nos ramos da indústria e do comércio, destacando-se na distribuição alimentar, sobretudo na grande distribuição. Desde 1996 que o grupo é liderado por Alexandre Soares do Santos. «Detém posi-

²⁶ Afonso Pinto de Magalhães foi um dos sócios fundadores de um importante banco, que dele recebeu o nome (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 335-339).

ção maioritária em várias empresas, embora a constituição de *joint ventures* com parceiros estrangeiros [Ahold, Hussen, Douglas e Booker] jogue um papel importante na capitalização do grupo e, sobretudo, na transferência de *know-how*» (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 137-138).

Tem forte presença não só em Portugal como em vários outros países, entre os quais Espanha, Polónia (supermercados Biadronka, desde 1997), Colômbia e Brasil.

De acordo com o *site* do grupo, em 31 de dezembro de 2015 a Jerónimo Martins tinha 3379 lojas, entre supermercados, farmácias, lojas de conveniência, *cash & carries*, hipermercados. Opera com as seguintes marcas: Biadronka, Pingo Coce, Ara, Hebe, Recheio *Cash & Carries*. A Sociedade Francisco Manuel dos Santos, principal acionista do grupo, criou em 2009 a Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Nos estudos consultados encontram-se ainda referências sucintas a várias outras multinacionais portuguesas ou a operar em Portugal. Além dos mencionados grupos de distribuição (Auchan, Intermarché e Carrefour), dispomos de alguma informação sobre os seguintes grupos: Bluepharma (farmacêutica), a Frulact (produtos de base frutícola), Science4you (brinquedos educativos) e Gatewit (plataforma para apoio a compras eletrónicas) (Machado 2014, 33-36) e grupo Amorim (cortiça, turismo e outros setores), entre outros. Todavia, dado o seu elevado número, não é possível analisá-los aqui, em pormenor.

Conclusão

A temática das multinacionais e das novas multinacionais, em Portugal, só recentemente começou a ser investigada, pelo que se trata de um domínio onde muito há a fazer, no âmbito da história económica e da história empresarial. Entre os tópicos que carecem de investigações mais completas e aprofundadas podem apontar-se os que se seguem. Nas motivações para a internacionalização, há que dar maior relevância ao contexto político e cultural – não só em termos de cultura geral mas também de cultura de empresa –, nas áreas ou países emissores ou recetores de multinacionais. Em termos gerais, pode dizer-se que a globalização e liberalização da economia, a partir dos anos de 1990, ajudam a explicar o desenvolvimento de multinacionais e o surto da sua internacionalização, nesse período.

Na questão dos recursos humanos, apesar de já dispormos de alguns estudos biográficos sobre grandes empresários, escasseiam estudos prosopográficos sobre os mesmos, a fim de compreendermos melhor – designadamente as suas semelhanças e diferenças–, quanto aos percursos de vida, às características e estratégias adotadas, à criação de empresas ou grupos, à sua internacionalização e à preparação do processo sucessório.

Por outro lado, para o sucesso dos grandes grupos económicos, além do protagonismo desempenhado pelos seus fundadores ou continuadores mais conhecidos (José Maria Espírito Santos Silva, Alfredo da Silva, Afonso Pinto de Magalhães, Arlindo Soares de Pinho, Ilídio Pinho, Álvaro Costa Leite, Américo Amorim e Alexandre Soares dos Santos, entre muitos outros), há que prestar atenção aos seus antecessores e continuadores, pois também eles foram ou são responsáveis pelo sucesso ou insucesso das respetivas empresas ou grupos.

Finalmente, num tempo em que tanto se fala de ética e do código ético, cultura de empresa e respetiva responsabilidade social, a ação desenvolvida nestes domínios, pelas multinacionais, deve ser objeto de estudo aprofundado. Entre várias outras modalidades adotadas, é digno de atenção, por parte dos investigadores, o papel desempenhado por diversas *fundações*, criadas por empresários responsáveis por grandes grupos, nos domínios da ciência e da investigação, da arte e da solidariedade social. Entre outras, recordamos as seguintes Fundações, criadas também em homenagem a empresários de referência e que deles tomaram o nome: Calouste Gulbenkian (1956), Eugénio de Almeida (1963), Eng. António de Almeida (1969), Ilídio Pinho (2000), Champalimaud (2004), Francisco Manuel dos Santos (2009) e Manuel António da Mota (2013).

ANEXO
Multinacionais em Portugal (1965-2010)

Nome Empresa/Grupo	Sector	Produto	Continente/ país onde opera (filiais)	Fundação	Início da internacionalização
Beta	Metalomecânica	Componentes para auto-móveis	Europa e Norte de África	1997	2003
Bluepharma	Farmacêutico	Medicamentos	Europa e África	2001	2010
Colep	<i>Packing</i>	Embalagens, metálicas e plástico	Europa, Médio Oriente e América Latina	1965	c. 1980
Critical Software	Sistemas de informação	Software	Europa, Índia, África, Brasil e Estados Unidos.	1998	2004
EDP	Energia	Eletricidade	Brasil, Espanha, Estados Unidos	1976	1996
Galp Energia	Químico	Petróleo	Espanha, Itália, África, América Latina, Médio Oriente	1995	1996
HQ	Vidro	Vidro de mesa e vidro doméstico	Europa, China, México, Estados Unidos	1988	—
Jerónimo Martins	Indústria e grande distribuição	Distribuição Alimentar e Retalho Especializado	Portugal, Polónia e Colúmbia	1792	1997
Parfois, insignia francesa de Barata & Ramilo, S. A.	Pronto-a-vestir e outros	Produtos do mundo da moda	Europa, Médio Oriente, África e América Latina	1994	2002
Sonae	Indústria e grande distribuição	Aglomerados de madeira e centros comerciais	29 países, da Europa e América Latina	1950	Anos de 1980
Weg, S/A	Sector elétrico	Motores elétricos	Brasil (onde foi criada), Portugal (adquiriu a EFACEC), Argentina e México	1961	2000

Fonte: Elaboração própria, a partir da bibliografia referenciada no final. (Beltrão. 2013; Chechela. 2008; Fernandes. 2012; Machado. 2014; Mendes. 2015; Neves. 2011; Sousa. 2011; Teixeira. 2001; Vieira. 2013).

Referências

Amatori, Franco e Geoffrey Jones, ed. 2003. *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press.

Baklanoff, Eric. 1996. “Breve experiência de socialismo em Portugal: o sector das empresas estatais”. *Análise Social*, vol. XXXI, n.º 138: 925-947.

Batista, Cláudia de Almeida. 2013. “A internacionalização das empresas portuguesas no actual quadro da globalização”. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Lusíada.

Beltran, Alain e Michèle Ruffat. 1991. *Culture d’ Entreprise et Histoire*. Paris: Les Éditions d’ Organisation.

Beltrão, Joana Sobral, Manuel Portugal Ferreira e Martinho Almeida. 2013. *Relações de controle e autonomia entre multinacionais e subsidiárias: Um estudo de caso de multinacional Norte- Americana em Portugal*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Documento de Trabajo nº 99.

Bento, Giovana Rosa. 2006. “A corporação multinacional e o Estado: o crescente papel das grandes companhias multinacionais na esfera político-econômica de uma nação”. Trabalho apresentado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Blomm, Helen, Roland Calori e Philippe De Woot. 1994. *L’ Art du management Européen*. Paris : Les Éditions d’ Organisation.

Bollinger, Daniel e Geert Hofstede. 1987. *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Les Éditions d’ Organisation.

Brito, José Maria Brandão de. 1989. *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Burguière, André. 1986. “Annales (École des)”. En *Dictionnaire des Sciences Historiques*, editado por André Burguière, 46-52. Paris: Presses Universitaires de France.

Camara, Pedro B. 2008. *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, Pedro Tiago Rodrigues. 2016. “Efeitos da cultura do país de origem e do país de acolhimento na gestão de recursos humanos nas multinacionais: multinacional alemã em Portugal”. Dissertação de mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Carvalho, Rui, Ivo Pererira e José Paulo Esperança. 2012. “O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas”. *Economia Global e Gestão*, vol. 17: 9-29.

Castro, Pedro Jorge. 2009. *Salazar e os milionários*. Lisboa: Quetzal.

Cechella, Cristiano Dias. 2008. “A presença das multinacionais brasileiras em Portugal no contexto ibérico, europeu e global”. *Revista Economia e Desenvolvimento*, n.º 20: 120-136.

Clark, Gregory. 2014. *The Son Also Rises. Surnames and the History of Social Mobility*. Princeton e Oxford: Princeton University Press.

Coelho, João Vasco. 2017. “Gatekeeping em empresas multinacionais portuguesas: sobre o uso de narrativas na análise de experiências de acesso constrangido”, *Atas CIAIQ*, vol. 3: 2002-2011.

Costa, Hermes Augusto e Pedro Araújo. 2007. “Informação e consulta nas multinacionais: a experiência de representantes portugueses em Conselhos de Empresa Europeus”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 79: 3-33.

_____. 2009. *As vozes do trabalho nas multinacionais. O impacto dos Conselhos de Empresa Europeus em Portugal*. Coimbra: Almedina.

_____. 2013. *Os conselhos de empresa europeus: entre a responsabilidade social da empresa e a participação laboral*, Coimbra: CES.

Costa, Jorge, Francisco Louçã, Fernando Rosas, Luis Fazenda e Cecilia Honório. 2010. *Os Donos de Portugal. Cem anos de poder económico (1910-2010)*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Dias, Francisco. 2008. *Cultura da Empresa e parcerias de negócio*. Lisboa: ANJE.

Faria, Miguel Figueira de e Jose Amado Mendes, eds. 2013-2014. *Dicionário de História Empresarial Portuguesa Séculos XIX e XX*. vol. I: *Instituições Financeiras* e vol. II: *Seguradoras*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa/Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Faucher, Philippe e Jorge Niosi. 1986. “O Estado e as empresas multinacionais”. *Revista de Economia Política*, vol. 6, n.º 2: 35-55.

Fernandes, Carla Madalena Alves, Rodrigo Bandeira-de-Mello e Pedro Pinto Zanni. 2012. “O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil”. *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 10, n.º 2: 435-455.

Fernandes, José Manuel, ed. 2003. *500 maiores empresas não financeiras portuguesa*, Lisboa: Público. Edição Especial.

Heer, Jean. 1991. *Nestlé. Ciento veintecinco años de 1866 a 1991*. Vevey: Nestlé S.A.

Jornal de Negócios. 2018. “Corticeira Amorim investiu 37,5 milhões em três compras nos últimos seis meses”, 11 de janeiro: 20.

Kucinski, Bernardo. 1981. *O que são as Multinacionais*. Brasil: Editora Brasiliense.

Machado, Ângela Maria Fernandes. 2014. “A internacionalização das empresas portuguesas: a opção pelo investimento direto estrangeiro”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de la Universidade de Lisboa.

Maehler, Alisson Eduardo. 2011. “Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português”. Tese de doutoramento. Universidade Federal de Rio Grande do Sul.

Makler, Harry. 1969. *A Elite Industrial Portuguesa*. Lisboa: Centro de Economia e Finanças da Gulbenkian.

Marques, A. H. de Oliveira. 1989. *Companhia Geral de Crédito Predial Português. 125 anos de História*. Lisboa: Companhia de Crédito Predial Português.

Martins, Maria Belmira. 1973. *Sociedades e grupos em Portugal*. Lisboa: Ed. Estampa.

Mendes, José Amado, Manuel Braga da Cruz e Manuel Ferreira Rodrigues. 1999. *Os Pinho de Vale de Cambra. Um caso de sucesso empresarial*, Vale de Cambra. Mimeo.

Mendes, José Amado e Alda Mourão Filipe. 2004. “Empresas e Empresários”. *Estudos do Século XX*, n.º 4.

Mendes, José Amado. 2004. “Elite empresarial e história das empresas: em busca de uma imagem de marca, 1924-2003”. *Estudos do Século XX*, n.º 4: 17-39.

_____. 2008. “O papel e a Renova: Tradição e inovação”. *Catálogo da Exposição ontem e hoje*. Coimbra: Arquivo da Universidade de Coimbra.

_____. 2011. “Novos rumos da Historiografia, ao longo do século XX – a História na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra”. *Biblos*, vol. XI (nova série): 71-107.

_____. 2015. “Novos grupos económicos no distrito de Aveiro: famílias Pinho e Amorim”. *Homenagem a Justino Mendes de Almeida*. Editado por Madalena Romão Mira, 79-106. Lisboa: ACD Editores.

Mendes, Sara Isabel Martins. 2015. “A internacionalização de empresas portuguesas. Estudo de caso Parfois - Barata & Ramilo S.A.”. Relatório de estágio. Universidade Católica Portuguesa.

Morgan, Gareth. 1986. *Images of organization*. Londres: Sage Publications.

Neves, Nelson Francisco Rebelo. 2011. “A Internacionalização e Comércio Global numa empresa global”. Relatório de Estágio realizado na Direção Comercial da Sport Zone Coimbra. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Paixão, Braga. 1964. *Cem anos do Banco Nacional Ultramarino*, 4 vols. Lisboa: Banco Nacional Ultramarino.

Pinheiro, Sílvia. 2011. “A empresa multinacional e seu novo papel na promoção do desenvolvimento sustentável”. *Revista Ética e Filosofia Política*, vol. 2, n.º 13: 2-23.

Reis, Tereza Castro. 2002. *O Homem. Uma obra - a de Rui Nabeiro*. Lisboa: ASA Editores.

Pintado, Miguel Rodrigues e Alvaro Mendonça. 1989. *Os Novos grupos económicos*. Lisboa: Texto Editora.

Revista Exame. 2018. “25 mais ricos de Portugal”, n.º 400.

Ribeiro, José Félix. 2010. “Portugal, Espanha, a integração europeia e a globalização. Balanço de uma época”. *Relações Internacionais*, n.º 28: 91-98.

Scroferneker, Cleusa Maria Andrade, Liliane Ramirez de Amorin e Renata Cassia Andreoni de Souza. 2015. “Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. V, n.º 9: 67-88.

Sosková, Jitka. 1996. “Percepções das diferenças culturais. Estudo da interacção trans-cultural no topo de 13 empresas multinacionais em Portugal”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Sousa, Fernando de. 2017. *Álvaro Pinho da Costa Leite*. Porto: CEPESE-Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade.

Sousa, Tiago Daniel Rodrigues de. 2015. “As estratégias de internacionalização de empresas portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs”. Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro.

Stal, Eva e Milton de Abreu Campanário. 2010. “Empresas multinacionais de países emergentes. O crescimento das multinacionais”. *Economia Global e Gestão*, vol. 15, n.º 1: 55-73.

Tapiola, Kari. 1999. *Empresas multinacionais e os desafios sociais do século XXI*. Brasília: Estação Gráfica.

Texeira, José Afonso e Iva Miranda Pires. 2001. “Integração de mercados e internacionalização: estratégias empresariais no comércio e serviços em Portugal”. *GeoINova*, n.º 3: 129-162.

Vieira, Cláudio Miguel Monteiro Leite. “Deslocalização de empresas num contexto de globalização: estudo de caso de uma empresa portuguesa”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Walch, Jean.1990. *Historiographie structurale*. Paris: Masson.

Fecha de recepción del artículo: 7 de febrero de 2018.

Fecha de aceptación del artículo: 18 de abril de 2018.