

Integração de mercados e internacionalização: estratégias empresariais no comércio e serviços em Portugal

José Afonso Teixeira

Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/UNL
Av. Berna, 26C, 1069-061 LISBOA

Tel.: +351.217933919 Fax: +351.217977759 e-mail: joafteix@fesh.unl.pt

Iva Miranda Pires

Departamento de Sociologia
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/UNL
Centro de Estudos Geográficos
Faculdade de Letras/Universidade de Lisboa
Alameda da Universidade, 1600 LISBOA

Tel.: +351.217961975 e-mail: im.pires@fesh.unl.pt

Resumo

Neste estudo abordamos as estratégias de penetração no mercado português seguidas por empresas estrangeiras em três domínios: a grande distribuição, o pronto-a-vestir e os serviços financeiros. Apesar de os objectivos serem idênticos estas foram, no entanto, muito diversas.

A reacção das empresas portuguesas também foi diferente: na grande distribuição alguns grupos nacionais conseguiram, sozinhos ou em associação com insígnias estrangeiras, manter uma posição forte no mercado; no pronto-a-vestir, as marcas nacionais revelaram cada vez maior dificuldade em se afirmar num mercado dominado pelas estrangeiras que, em grande medida, recorreram aos contratos de franchising para se implantarem em Portugal. Na banca e seguros, dadas a sua especificidade e importância estratégica, o Governo procurou controlar mais a entrada de empresas estrangeiras. Apesar disso, consequência de uma crescente liberalização dos mercados financeiros, assistiu-se a uma intensa penetração do mercado seja por investimento directo e criação de redes de balcões próprias, seja pela entrada no capital social da banca nacional. Os bancos portu-

gueses reagiram à entrada de capitais estrangeiros iniciando uma reestruturação (redução de recursos humanos, modernização e diversificação) e procurando parceiros estratégicos para ganhar dimensão num ramo em que, nas economias ocidentais, as Fusões e Aquisições (F&A) são frequentes e estão a conduzir à criação de empresas gigantes.

Palavras-chave: internacionalização, estratégias empresariais, distribuição alimentar, pronto-a-vestir, serviços financeiros, Portugal

Résumé

Dans la présente étude nous ferons une référence aux stratégies de pénétration dans le marché portugais suivies par des entreprises multinationals dans trois domaines: la grande distribution, la mode et les services financiers. Bien que les objectifs soient identiques, eles ont cependant été très diverses.

La réaction des entreprises portugaises a été aussi diversifiée: en ce qui concerne la distribution alimentaire, quelques groupes nationaux sont arrivés, seuls ou en associations avec des insignes étrangères, à maintenir une position puissante dans le marché; dans la mode, les marques nationales ont révélé de plus en plus de difficulté à s'affirmer dans un marché dominé par les marques étrangères, qui en grande partie ont eu recours aux contrats de franchising pour s'implanter dans le marché portugais. Pour ce qui est de la banque et des assurances, et vu leur spécificité et leur importance stratégique, le gouvernement a cherché à contrôler plus fermement l'entrée d'entreprises étrangères. Toutefois, on a assisté a une forte pénétration du marché que ce soit à travers l'investissement direct et la création de réseaux de balcons, soit par l'entrée dans le capital social de la banque nationale. Les banques portugaises ont réagi à l'entrée de capitaux étrangers en initiant une restructuration (réduction de ressources humaines, modernisation et diversification) et en cherchant des partenaires stratégiques pour gagner une dimension dans une branche où, dans les économies occidentales, les Fusions & Acquisitions (F&A) sont fréquentes et conduisent à la création d'entreprises géantes.

Mots-clés: internationalisation, stratégies des entreprises, grande distribution, services financiers, Portugal

Abstract

In this paper we will make reference to internationalization strategies followed by foreign companies in the national market in three domains: food retailing, fashion and financial services. In spite of they share the same objectives, they have used different strategies in each cases.

The reaction of the Portuguese companies was also different. In food retailing some national groups got, alone or associated with foreign firms, to maintain a strong position in the market. In fashion, national labels revealed increasing difficulty to affirm themselves in a market dominated by foreigners that largely used franchising contracts to enter. In banking and insurance, given its specificity and strategic relevance, governments tend to control the entrance of foreign companies. In spite of that, and partly as a consequence of a growing finance market liberalization, a strong penetration in portuguese market was observed through direct investment, creation of own distribution networks or participation in the social capital of national banking. Portuguese banks reacted to the entrance of foreign capitals beginning a restructuring process envolving the human resources downsizing, modernization and diversification of its activities. Furthermore they seek strategic partners to win dimension because in western economies firms are becoming giants due to Mergers and Acquisitions (M&A).

Keywords: internationalization, managerial strategies, retailing, fashion, financial services, Portugal

1. Introdução: Estratégias de Internacionalização de Empresas

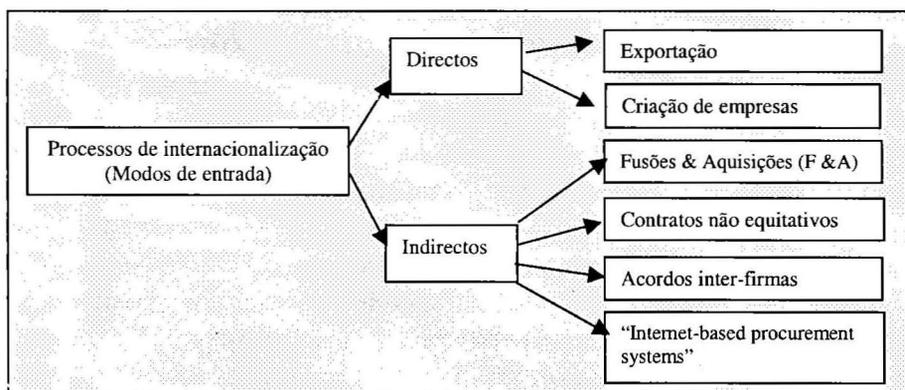
A extensão das operações a mercados estrangeiros, facilitada pelos processos de “regionalização dos mercados” e de globalização, é uma opção estratégica à qual as empresas recorrem cada vez mais. As oportunidades no estrangeiro revelam-se interessantes sobretudo quando os mercados de origem são pequenos, pouco competitivos ou, quando o(s) produto(s) em causa já atingiram a maturidade. Podem ainda resultar da necessidade que as empresas têm de ganhar dimensão e obter economias de escala para se transformarem em *regional* ou mesmo *global players*. Por vezes também são encaradas como operações lógicas que permitem às empresas transferir para novos mercados a experiência e os conhecimentos já adquiridos. Além disso, na fase actual, em virtude da redução das barreiras à mobilidade dos factores produtivos e ao comércio internacional, mesmo as firmas que se mantêm domésticas são confrontadas com a competição internacional, o

que leva alguns autores a falar de “internacionalização passiva” (ICEP/UCP/TVI,1996).

As razões que conduzem à internacionalização das empresas são muito diversas e têm sido sistematizadas em vários estudos (por ex. ICEP/UCP/TVI,1996): umas saem porque o mercado interno é reduzido, estagnou ou porque são afectadas pela existência de barreiras à mobilidade dos bens e/ou dos factores de produção, outras acompanham os seus próprios clientes quando estes se internacionalizam; nos mercados oligopolísticos, a internacionalização de uma empresa pode obrigar os seus principais concorrentes a trilharem um caminho idêntico. Há ainda as empresas (em geral de grande dimensão) que estrategicamente preferem atacar o rival estrangeiro no país de origem e as que se internacionalizam para ganhar competitividade através da obtenção de economias de escala. Em certos casos a estratégia baseia-se sobretudo na redução de riscos políticos, através, por exemplo, da criação de *joint-ventures* com parceiros locais. Uma situação também muito frequente é a do envolvimento acidental numa operação internacional e o aprofundamento posterior dessa experiência.

A entrada em novos mercados pode assumir diversas modalidades, directas e indirectas (fig. 1).

Fig 1. - Modos de Entrada em Novos Mercados



A exportação é um dos processos que está na base da internacionalização de muitas empresas. Um estudo recente, baseado num inquérito a empresas da indústria e do comércio grossista, mostra que a maioria “continua a considerar a exportação como a forma principal de abordagem dos mercados internacionais” (GEPE, 2001). Começou por estar confinada aos bens físicos mas actualmente, dada a evolução registada nas tecnologias da informação e comunicação, assume uma importância crescente nos serviços. Em muitos casos as empresas permane-

cem dependentes de um importador local, mas noutros criam subsidiárias comerciais para desenvolver redes de distribuição, que lhes permitam controlar o mercado adaptando-se às necessidades dos clientes. Outras investem directamente na criação de empresas, para produção de bens ou serviços destinados sobretudo ao mercado local. No entanto, em muitos casos a deslocalização da produção justifica-se mais pelo aproveitamento de certas vantagens (salários, políticas fiscais, incentivos, ...) do que pela orientação para esse mercado.

Ao contrário da situação descrita, as Fusões & Aquisições não ampliam o tecido produtivo, representando antes uma mudança de propriedade e um ganho de dimensão da empresa compradora. Actualmente as F&A revestem-se de grande importância nas economias desenvolvidas, assumindo cada vez mais um carácter transfronteiriço. Em geral, envolvem grandes empresas e o seu impacto nas economias receptoras apresenta aspectos positivos mas também motivos de preocupação (excessiva concentração, desnacionalização das empresas, perda de controlo sobre sectores estratégicos, redução do emprego, etc.), sobretudo quando se trata de economias pequenas (World Investment Report, UN, 2000). Estas operações permitem a obtenção de economias de escala e, ao mesmo tempo, redução dos custos através de uma organização mais eficiente dos recursos humanos, da produção e distribuição. Ao nível externo traduzem-se numa progressiva liberalização dos fluxos comerciais e de capitais e na integração das actividades, facilitadas pela desregulação económica e pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação. Num cenário de forte concorrência e crescente globalização dos mercados, as estratégias de internacionalização tendem a favorecer a aquisição de empresas que permitem um rápido controlo dos mercados tirando partido das suas redes de distribuição em detrimento da criação de novas empresas produtivas, subsidiárias ou escritórios de representação. Este tipo de estratégias é comum na UE onde já se verifica uma elevada saturação do mercado. Um inquérito realizado a empresas da UE mostrou que a reestruturação, a expansão externa e o reforço da sua posição no mercado são as principais motivações para o envolvimento em operações deste tipo (Muldur, 1988).

A colaboração entre empresas pode assumir formas muito diversas (contratos não equitativos, acordos inter-firmas, desenvolvimento de “internet based procurement systems”, etc.) que, no caso de pequenas economias pouco internacionalizadas, pode contribuir para atenuar as suas debilidades (por exemplo minorando a escassez de recursos humanos altamente qualificados e a falta de cultura empresarial). Através da cooperação é possível obter vantagens operacionais e estratégicas (acesso a melhores condições de financiamento, saber-fazer, novas tecnologias, reforço das quotas de mercado e do poder de negociação, economias de escala, desenvolvimento de novos produtos...). Estes processos permitem às

companhias inserir-se em rede dentro de grupos mais vastos ou alargar as suas próprias redes. A partilha de informação (formal ou informal) é um factor crítico para o sucesso dos acordos de cooperação. As empresas podem alargar o âmbito da sua colaboração, passando da transferência de tecnologia ao desenvolvimento de novos produtos e negócios, ou mesmo à aquisição de uma empresa por outra.

Entre os contratos não equitativos destacam-se a subcontratação internacional e os contratos de *franchising*. A subcontratação internacional é um processo muito usado pela indústria transformadora para tirar partido da especificidade de cada território de acordo com as diferentes fases do processo produtivo. As empresas dos países mais industrializados criam complexas redes internacionais de subcontratação para explorar o mercado internacional de mão-de-obra em função das suas características (qualificação, salários, etc.) resultando numa redução dos custos finais e num aumento da competitividade.

O estabelecimento de contratos de *franchising*, nas suas múltiplas variantes, permite uma acelerada internacionalização reduzindo, ao mesmo tempo, os investimentos necessários e os riscos associados, já que estes são partilhados entre as empresas que estão a implementar o processo de expansão e os seus *franchisados*. Estes, por seu lado, recebem apoio na consultoria, informações específicas, acesso a novas tecnologias e a produtos e marcas já estabelecidos nos mercados. É uma estratégia amplamente utilizada pelas empresas de comércio e serviços (IIF, 2000).

Entre a multiplicidade de acordos inter-firmas importa destacar as *joint ventures*, forma de colaboração que assume enorme importância existindo vários factores que explicam o seu crescimento, tais como a intensificação da concorrência internacional, partilha dos custos de I&D, exigência dos países receptores para que companhias nacionais participem no projecto, etc..

Para além destas formas mais conhecidas, a cooperação estratégica entre empresas pode assumir grande diversidade: acordos de complementaridade, acordos para desenvolvimento de I&D, transferência de tecnologia, partilha de redes de distribuição, fusões parciais, participações cruzadas no capital social e mais recentemente a partilha do mercado de abastecimento de bens intermédios com recurso à *internet*. A cooperação informal assume também uma importância crescente, favorecendo a criação de redes e reforçando a complementaridade e interdependência entre os actores económicos ao nível nacional e internacional.

Finalmente, a introdução do Euro e a integração monetária implicarão profundas alterações na estrutura financeira e empresarial do território comunitário, obrigando as empresas a reforçar as estratégias actuais ou a definir novas para enfrentarem esse desafio. Os exemplos que analisamos de seguida (na distribuição alimentar, no pronto-a-vestir e nos serviços financeiros) demonstram que, em

Portugal, um país periférico da U.E., estes processos estão em curso, sendo evidentes duas tendências: por um lado, intensificam-se as F&A com o objectivo de as empresas ganharem dimensão para competir num espaço mais amplo; por outro, as melhor posicionadas são cobiçadas pelos maiores grupos europeus (ou mundiais) porque a sua aquisição constitui uma forma rápida e agressiva para se reposicionarem nos lugares cimeiros do *ranking*.

2. Portugal e as estratégias de internacionalização das empresas

Ao contrário de outros países europeus de pequena dimensão, mas mais desenvolvidos, Portugal é um país essencialmente receptor de investimento estrangeiro. Este assumiu grande relevância depois da adesão à CEE, que facilitou os investimentos com origem noutros países membros. A integração numa área de mercado vasta e protegida teve um enorme impacto na economia (embora desigual em termos sectoriais e territoriais) e na sociedade portuguesas. O crescimento económico até finais da década de oitenta foi elevado, contando com a ajuda da transferência dos fundos estruturais e de coesão da UE e com importantes fluxos de capitais. Estes foram atraídos por boas perspectivas de negócios num mercado em expansão, pela privatização de empresas do Estado e pelo baixo custo da mão-de-obra.

O mercado português, apesar da relevância ainda detida pela indústria, oferece oportunidades de investimento no comércio e nos serviços, em especial na banca, seguros, imobiliário, telecomunicações e outros serviços às empresas. Apesar da sua reduzida dimensão, o interesse do nosso mercado para as empresas estrangeiras resulta da modernização do tecido económico que se torna num importante consumidor de serviços, da privatização de serviços (distribuição de água e gás, transportes, telecomunicações, banca e seguros) e do crescimento do rendimento das famílias e do poder de consumo. A estes factores acresce ainda a fragilidade da maior parte das empresas nacionais de serviços que não constituem obstáculo à entrada de empresas estrangeiras melhor dimensionadas, mais organizadas e, por isso, mais eficientes.

Nos anos 80, em simultâneo com a intensificação dos fluxos de IDE, a privatização de empresas que tinham passado para o controlo do Estado criou condições para o ressurgimento dos grupos industriais e financeiros que tinham liderado a economia nacional até à Revolução de 1974¹. Contudo, os diferentes

¹ No período anterior à Revolução de 1974, a economia portuguesa era liderada por grandes grupos económicos com interesses em todos os ramos de actividade, da agricultura aos serviços, no Continente e nas Colónias, que mantinham relações familiares ou de interesses entre si e foram, em certos casos, aliados privilegiados das multinacionais que se instalaram em Portugal na década de 60 e início da de 70 (MARTINS, 1975). De entre eles destacavam-se os “sete magníficos” (CUF, Espírito Santo, Champalimaud, BPA, Borges, BNU e Burnay).

contextos económico e político justificam a reorganização em moldes distintos. Na base da sua emergência estão o reassumir do património que tinha passado para o controlo do Estado no período pós-revolução, bem como o investimento em novos ramos de serviços (distribuição, imobiliário, telecomunicações, serviços às empresas e, mais recentemente, em actividades da “nova economia”). A escolha de ramos mais modernos e de maior rendibilidade, bem como a associação a grupos internacionais, permitiu-lhes suportar o crescimento e reforçar o seu peso na economia nacional.

As estratégias de crescimento foram diversificadas: em alguns casos o capital é quase exclusivamente nacional enquanto noutros criaram-se fortes relações com parceiros estrangeiros. Para uns o objectivo é o mercado internacional, enquanto outros pretendem sobretudo reforçar a sua posição no nosso mercado, assegurando a liderança no seu ramo de actividade. Contudo, estas estratégias de internacionalização foram desencadeadas, em grande parte, pelo reforço da posição de empresas multinacionais no mercado português, o que obrigou as nossas empresas a alargar a sua quota integrando mercados internacionais.

Em suma, a abertura da economia portuguesa ao exterior tornou-se bastante clara desde meados dos anos 80. Indústria transformadora, distribuição alimentar, vestuário, banca e seguros estão entre as actividades que receberam mais investimento estrangeiro e são exemplos de distintas estratégias de abordagem do mercado nacional. No primeiro caso dominou o investimento directo na criação de empresas nas fases mais intensivas em trabalho; no segundo destacaram-se as *joint ventures* e o investimento directo; no pronto-a-vestir o *franchising* foi a forma que as empresas estrangeiras consideraram ser a mais rápida para crescer no mercado português; na banca e seguros instalaram-se quer directamente construindo redes próprias quer adquirindo participações na banca nacional. Perante a concorrência e pela necessidade de sustentar o processo de crescimento algumas empresas portuguesas também se internacionalizaram, isoladamente ou em associação com parceiros estrangeiros.

2.1 Estratégias de internacionalização na grande distribuição

A moderna distribuição alimentar é hoje dominada por grandes grupos económicos² (quadro 1): Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Intermarché e Carrefour, aos quais se juntam no segmento do *discount*, a Dia e a Lidl. A maioria são estrangeiros e, mesmo no caso dos grupos nacionais, a sua entrada nesta actividade ou a sua expansão estiveram associadas a grupos internacionais.

² Para maior desenvolvimento sobre este assunto veja-se TEIXEIRA, 1996.

Quadro 1 - Principais grupos de distribuição alimentar em Portugal (1999)

Insígnia	Grupo	Vendas (10 ⁶ Pte)	Quota de mercado relativa (%)	Δ% Vendas 1997/98	Área de venda (m ²)	Vendas/ m2 (contos)	Nº de trabalhadores
Modelo/Continente	Sonae	403.000	100	1,9	244000	1652	n.d.
Jumbo/P. Açúcar	Auchan	161.100	40	1,1	74500	2162	4634
Pingo Doce	Jerónimo Martins	155.285	39	7,8	133200	1166	9190
Intermarché	ITMI Portugal	150.000	37	12,9	155000	968.	5000
Feira Nova	Jerónimo Martins	108.598	27	15,2	84706	1282	3410
Carrefour	Carrefour	65.227	16	0,7	n.d.	n.d.	1800

Fonte: *Distribuição Hoje*, nº 269, Dezº 2000, p.18-19

A Sonae é o maior grupo privado português não financeiro. A sua origem remonta à década de 50 quando se dedicava exclusivamente à produção de estratificados decorativos e derivados de madeira (Sociedade Nacional de Estratificados). No início dos anos oitenta, a empresa diversificou as suas actividades para domínios tão díspares como a indústria, a produção agro-alimentar, a biotecnologia, as tecnologias de informação, o imobiliário, o turismo, a banca e a distribuição.

No comércio e distribuição a actividade iniciou-se com a aquisição, em 1982, dos Supermercados Modelo, S.A., empresa pioneira no desenvolvimento do formato no início dos anos 60. Na segunda metade dos anos 80, redefiniu o seu posicionamento na distribuição alimentar, apostando na grande distribuição. 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 conceito ao mercado doméstico. Mais recentemente, vendeu a cadeia de *discount* e desenvolveu outros formatos, mais uma vez em associação com a Promodès.

O grupo Jerónimo Martins tem uma longa história de cerca de 200 anos, sempre ligada à indústria e ao comércio. Opera em diversas actividades mas a distribuição alimentar é a que tem registado maior crescimento nos últimos 15 anos. Detém a posição maioritária nas várias empresas embora a constituição de *joint ventures* com parceiros estrangeiros jogue um papel importante na capitalização do grupo e, sobretudo, na transferência de *know-how*. No caso dos supermercados Pingo Doce, depois de quebrada a ligação ao grupo belga Delahize le Lion, o grupo português estabeleceu uma ligação com os belgas da Ahold que detêm 49% do capital da JMR, SGPS, a *holding* do grupo responsável pelo desenvolvimento dos supermercados e hipermercados. No comércio de especialidade (Hussel) é a Douglas que possui 49% do capital e no *cash & carry* (Recheio) o principal parceiro é a inglesa Booker's que detém 40% do capital social. Note-se, no entanto, que a participação do capital estrangeiro, embora relevante, é sempre minoritária.

O grupo Auchan (francês) entrou em Portugal usando uma estratégia diferente. Consciente de que o mercado estava altamente disputado e conhecedor das

dificuldades colocadas pelo Governo na concessão de novas licenças para abertura de grandes superfícies, o grupo, já bem implantado em Espanha, “atacou” o mercado português comprando a cadeia Pão de Açúcar. Este grupo, de origem brasileira, foi pioneiro na modernização da distribuição alimentar na viragem dos anos sessenta para os setenta, tendo, então, beneficiado da existência de excelentes relações entre Portugal e o Brasil e da abertura ao investimento estrangeiro proporcionada pela “Primavera Marcelista”. Em articulação com um dos maiores grupos nacionais de então - a CUF – os brasileiros investiram na criação da primeira rede de grandes supermercados, tendo criado quase duas dúzias de lojas entre 1970 e 1974. Na sequência da Revolução de 1974 o grupo foi nacionalizado, situação que terminou no final dessa década. A concorrência da Sonae, que construiu o primeiro hipermercado em 1986, obrigou o grupo a fazer uma opção estratégica: vendeu a cadeia de supermercados ao grupo Jerónimo Martins, manteve o *discount* Minipreço e investiu na criação de hipermercados (Jumbo). Contudo, quando já tinha uma elevada quota de mercado em Portugal e estava a desenvolver vários formatos em Espanha, foi comprado pelos franceses da Auchan, que actualmente detêm 94% do capital social. O novo grupo redefiniu a sua estratégia e vendeu a cadeia de *discount*. Os hipermercados Jumbo, apesar de manterem a marca, adoptaram um *marketing* misto mais próximo do perfil da Auchan, sacrificando as adaptações ao mercado nacional que tinham sido feitas durante mais de 20 anos pelo grupo Pão de Açúcar.

Em Portugal o grupo Carrefour resultou de uma associação da empresa francesa com o grupo Espírito Santo, que detinha 43% do capital. A entrada em Portugal ocorreu em 1992, através da aquisição do Euromarché, que já tinha aquele grupo financeiro como parceiro privilegiado. Em meados de 2001, o grupo francês adquiriu a totalidade do capital e tem uma participação na Modelo Continente (Sonae) de 21,36%.

O grupo francês ITMI chegou a Portugal em 1991 com a marca Intermarket, tendo, mais tarde, adaptado a insígnia Ecomarché para mercados de menor dimensão (sobretudo no interior, embora hoje já existam algumas unidades em grandes áreas urbanas). Actualmente também opera com as marcas Bricomarché e Stationmarché. Através de uma modalidade contratual específica, semelhante ao *franchising*, o grupo registou um crescimento muito rápido que lhe permite ocupar uma posição destacada no *ranking* da distribuição e garantir uma cobertura quase integral do território nacional.

No *discount* alimentar, segmento em grande expansão, a melhor posição é ocupada pela cadeia Dia, que registou um elevado crescimento orgânico através do grupo Sonae e foi mais tarde muito ampliada com a aquisição do Minipreço à Auchan. O outro operador, com um conceito típico de *hard discount*, é o grupo alemão Lidl, que entrou em Portugal em 1995, mas já possui mais de cem estabe-

lecimentos, que brevemente serão confrontados com o seu rival de origem – o grupo Tengelmann.

A distribuição grossista também foi disputada pelo capital estrangeiro através da Makro, que abriu a primeira loja em Alfragide (1990). A cadeia expandiu-se possuindo armazéns em Palmela, Loures, Gaia, Coimbra, Braga e Guia (Algarve), que lhe garantem a cobertura de todo o território.

Resumindo, a modernização da distribuição alimentar que ocorreu em Portugal desde meados dos anos oitenta contou com uma importante participação do capital estrangeiro. Em alguns casos essa presença resultou de *joint ventures* com grupos económicos portugueses (Ahold, Douglas e Booker, com o grupo Jerónimo Martins; Promodès com a Sonae), outras de investimento directo (Lidl e Makro), ou de aquisições (Auchan) e, finalmente, outras (Intermarché) basearam-se em acordos contratuais semelhantes ao *franchising* (quadro 2).

Quadro 2 – Principais estratégias de empresas estrangeira na grande distribuição em Portugal

Estratégia	Empresa/Grupo em Portugal	Empresa-mãe/parceiro estrangeiro	Formato	Insígnia
Joint-venture	Sonae	Promodès (25%) (França)	Hipermercado Supermercado	Continente Modelo Bonjour Modelo
			Discount	Dia
	Jerónimo Martins	Ahold (Bélgica) (49%)	Hipermercado Supermercado	Feira Nova Pingo Doce
		Douglas (49%)	Retalho especializado	Hussel
		Booker (R. Unido) (40%)	Cash & Carry	Recheio
Aquisição	Pão de Açúcar	Auchan (França) (94%)	Hipermercado	Jumbo e Pão de Açúcar
			Discount(**)	Minipreço
	Dia	Promodès (França)	Discount	Minipreço (***)
Investimento Directo (Recurso ao <i>franchising</i> ou contrato semelhante)	ITMI Portugal	Intermarché (França)	Supermercado	Intermarché Ecomarché
Investimento Directo	Lidl	Lidl (Alemanha)	Hard discount	Lidl
	Makro	Makro (Holanda)	Cash & carry	Makro

(*) Uma vez dominado o conceito o grupo português assume a totalidade do capital da empresa. Mais tarde vendeu o segmento *discount*.
 (**) Depois da aquisição, a empresa francesa alienou o *discount* à cadeia Dia. (***) Depois da aquisição da cadeia Minipreço, a Dia Portugal procedeu a uma operação de racionalização e adoptou a insígnia Minipreço para todas as suas lojas.

Os maiores grupos portugueses da grande distribuição também encararam a internacionalização como uma nova fase, devido à pequena dimensão do mercado interno, ao forte crescimento orgânico e à concorrência dos grandes grupos internacionais. Como vimos, através de alianças estratégicas com parceiros estrangeiros, os grupos Sonae e Jerónimo Martins adquiriram experiência, incorpo-

raram-na na cultura das respectivas empresas e adaptaram-na às características do mercado nacional. Atingiram uma dimensão e uma qualidade de gestão que, no actual contexto de concentração e globalização, tornaram inevitável a expansão para novos mercados. A estratégia de internacionalização, já admitida pelos administradores, foi precipitada pelas limitações ao crescimento impostas pelos poderes públicos.

A Sonae desencadeou o processo de internacionalização primeiro na indústria e depois na distribuição. Actualmente está presente em vários países da Europa (Espanha, Alemanha, Inglaterra, Irlanda e Grécia), no Brasil, Canadá e África do Sul.

A distribuição registou um crescimento espectacular, sendo o Brasil a sua principal plataforma de desenvolvimento internacional. Diversas condições justificam esta opção (proximidade cultural, forte crescimento da distribuição alimentar, actual e potencial). A penetração no Brasil iniciou-se em 1989 com a aquisição da Companhia Real de Distribuição (CRD), no sul do país. A estratégia adoptada combina a experiência da Sonae com o conhecimento específico do mercado e da realidade social detidos pela CRD. Entretanto, a aquisição de outras empresas (Cândia, Mercadorama e Exxtra Económico) colocou a Sonae nos primeiros lugares do *ranking* da distribuição alimentar no Brasil.

A par da consolidação em Portugal, onde lidera o segmento dos supermercados, o grupo Jerónimo Martins também apostou na internacionalização. A estratégia seguida caracterizou-se por uma grande selectividade na escolha dos mercados, preferencialmente aliado a parceiros locais e assumindo uma posição forte, se possível maioritária. Em Espanha detém 40% de uma cadeia de *cash & carry*, mas os seus alvos principais são os PECO e o Brasil. No primeiro caso, a Polónia, onde investiu nos supermercados constituiu-se como embrião e ponto de apoio de uma estratégia que engloba a expansão para países vizinhos. A aliança com parceiros estrangeiros facilita a internacionalização e constitui o suporte para uma estrutura mais complexa e diversificada. Em 1988, o grupo abriu uma frente de internacionalização no Brasil, com a aquisição da maioria do capital numa empresa de supermercados implantada na área metropolitana de São Paulo.

2.2 Estratégias de internacionalização no pronto-a-vestir

O comércio de vestuário, e em particular do pronto-a-vestir, registou profundas transformações e uma enorme expansão em Portugal desde os meados dos anos 80. Vários factores justificam as mudanças operadas. De facto, assistiu-se a uma segmentação crescente da oferta para responder à diferenciação da pro-

cura, à intensificação das relações entre empresas produtoras e distribuidoras e a um encurtamento do ciclo de vida dos produtos. A abertura à entrada de empresas estrangeiras teve um papel relevante nestas transformações e contribuiu para tornar as paisagens comerciais cada vez mais homogêneas e indiferenciadas.

A segmentação da oferta no pronto-a-vestir obedece a critérios muito variados em função da procura, o que justifica o aparecimento de empresas que apostam em nichos específicos ou de grupos económicos que desenvolvem diversos formatos orientados para determinados clientes-alvo. Freire (1998) refere que, apesar da multiplicidade de factores que condicionam a procura, a idade continua a ter um peso muito grande, cabendo aos estratos intermédios (35-54 anos) a maior capacidade de consumo. A segmentação ocorre também em função do sexo, da utilização (desportiva, formal, informal) e do preço (gama alta, média ou baixa). Em diversos casos as empresas centram-se em nichos que combinam diferentes critérios (por exemplo, roupa feminina, formal, de gama alta). Enric Casí, director geral da Mango, numa entrevista a um periódico espanhol afirmava a sua intenção de não estender a actividade aos mercados masculino e infantil porque “é para nós muito claro quem é o nosso público e o nosso único objectivo é fazer coisas que agradem à mulher jovem, urbana e de classe média-alta a que nos dirigimos”.³

Do ponto de vista organizacional e do relacionamento entre empresas assiste-se a processos de integração vertical com extensão para a fase de distribuição (dada a importância da visibilidade da marca e da proximidade ao cliente), a intensificação tecnológica (visando a redução dos ciclos de vida dos produtos e das escalas produtivas bem como a compatibilização entre a produção em massa e a personalização dos produtos) e ao desenvolvimento de redes de subcontratação (qualificada nos países do centro, pouca qualificada nos menos desenvolvidos). As empresas internacionalizadas organizam as suas redes de produção e/ou distribuição atendendo a estes processos e às características específicas dos territórios. Nos países do centro ocorre produção de gama média e alta, quase sempre com subcontratação em mercados vizinhos. Por exemplo, a roupa da Boss é parcialmente fabricada em Portugal, mas as funções de maior valor acrescentado (design, selecção de tecidos) permanecem no centro de decisão da empresa.

A posição semi-periférica de Portugal coloca as suas empresas numa situação particular porque têm de competir com a oferta qualificada dos países desenvolvidos e com os produtos estandardizados e de baixo valor acrescentado dos países menos desenvolvidos. A opção desejável é a reestruturação e o *upgrading* da produção no sentido da aproximação aos países do centro, pois, como obser-

³ Para mais pormenores ver <http://expansion.recoletos.es/2001/02/27tecnologia/6tec.html>

vava Freire (1998) “a relativa proximidade aos mercados europeus é a circunstância que mais favorece o vestuário português”.

No entanto, as estratégias empresariais podem ser muito diversas devendo, para ter sucesso, ser coerentes e correctamente posicionadas face à concorrência. Há em Portugal estilistas cujas empresas têm apostado com sucesso no *high fashion*, como, por exemplo Ana Salazar ou Fátima Lopes. Em qualquer destes exemplos é muito importante o *design*, a criação de um estilo próprio e a ligação aos grandes centros da moda através da abertura de lojas em pontos estratégicos (Paris) e da presença constante em desfiles de moda. Esta necessidade estratégica de aproximação ao centro é igualmente visível em empresas como a Boxer Shorts, que iniciou a sua internacionalização em 1996, estando actualmente presente em diversas capitais europeias com uma marca específica (Throttleman). Como observou o seu dirigente em entrevista recente: “Queremos ser uma marca de prestígio e adoptar uma postura mais casual, como loja de complementos para homem”⁴. Por outro lado, há casos, como o grupo Maconde, que desenvolveram produtos próprios com características distintas em função dos mercados de destino (a diferenciação pode residir na adaptação de grandes tendências da moda, na escolha dos materiais, no nível de acabamento). Em Portugal as suas lojas baseavam-se numa filosofia *discount* mas, a partir de 1994, tendo em atenção as mudanças operadas no mercado, adoptaram a insígnia Macmoda e iniciaram um processo de *upgrading*, implicando maior diferenciação, renovação das lojas, do produto e da comunicação. A imagem e o *design* assumem hoje um papel já relevante na estratégia e no reposicionamento da empresa e estão envolvidos em projectos inovadores como é o caso do “alfaiate electrónico”, o que lhes permitirá ampliar a prestação de serviços ao consumidor na loja virtual.

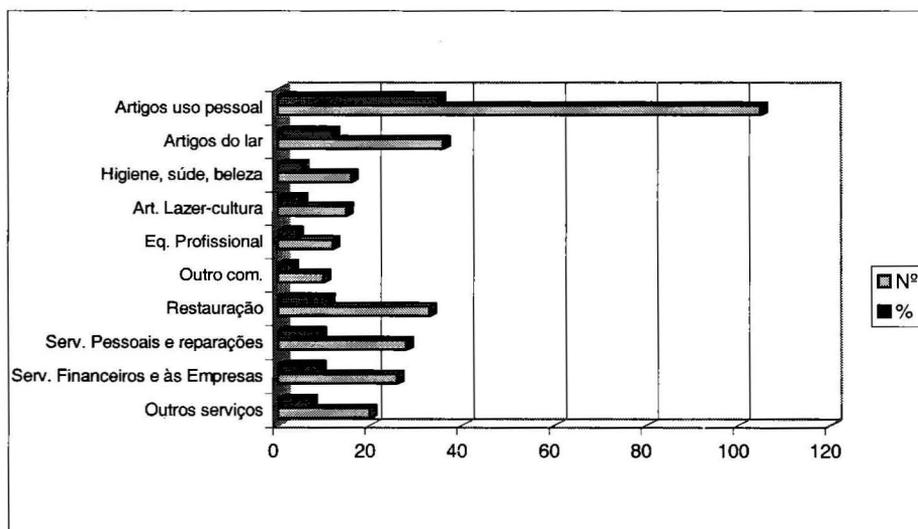
As cadeias de grande distribuição também estão a assumir uma importância crescente no mercado do vestuário. É o caso da Modalfa do grupo Sonae, que ocupa já uma posição destacada e pretende ascender rapidamente à liderança do sector, recorrendo a empresas subcontratadas para desenvolver linhas próprias. A integração num grupo económico com um elevado grau de internacionalização pode facilitar a implantação da marca nesses mercados, dentro de uma estratégia mais global.

Nas estratégias de penetração de marcas estrangeiras no mercado nacional do vestuário o estabelecimento de contratos de *franchising* tem sido muito importante. Num mercado de marcas que tende para a saturação o *franchising* apresenta diversas vantagens que ajudam a explicar a sua rápida difusão, desde os meados dos anos 80.

⁴ Para mais pormenores ver <http://www.centroatl.pt/edigest/edespecial/franc2000/ee3boxer.html>

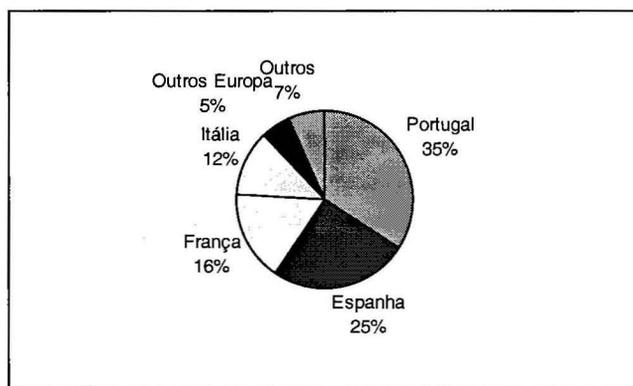
As primeiras empresas ocuparam as melhores localizações nos principais centros urbanos mas, rapidamente, o processo se generalizou, sendo fácil hoje encontrar estabelecimentos que recorrem a este método nos centros tradicionais das pequenas cidades do interior do País. Em Portugal, o *franchising* de distribuição, muito forte no pronto-a-vestir, acessórios e bens de uso pessoal (fig.2), encontrou nos centros comerciais o veículo privilegiado para a sua expansão. O primeiro centro comercial de grande dimensão - o Amoreiras Shopping Center de Lisboa - surgiu em 1985, tendo sido, ainda que de forma modesta, uma das primeiras portas de entrada do *franchising* no mercado português. Nesse mesmo ano, foi também inaugurado o Fonte Nova, um centro comercial mais pequeno, mas qualificado, que acolheu diversas marcas. Em 1991, abriu o primeiro centro comercial regional na periferia de Lisboa (CascaiShopping), em cujo *mix* as marcas estrangeiras tiveram um papel importante. No Porto, o Arrábida Shopping (1996) introduziu novas marcas e expandiu a oferta das já instaladas em Lisboa. Mais tarde, com a abertura de dois grandes centros comerciais - Colombo, em Lisboa (1997) e NorteShopping no Porto (1999) - verificou-se mais um salto no número de marcas a operar no nosso mercado. A recente abertura do Centro Vasco da Gama e a próxima entrada em funcionamento do Almada Forum, na margem sul do Tejo, constituem novas oportunidades para a expansão do *franchising*. Entretanto, os centros tradicionais de comércio também captaram diversas insígnias.

Fig. 2 - Importância dos artigos de uso pessoal no *franchising* em Portugal (2000)



Mais de 1/3 das empresas são nacionais (fig.3). As restantes, embora com origem em cerca de uma dúzia de países, vêm essencialmente de França, EUA e, cada vez mais, de Espanha, tirando partido da proximidade geográfica. Algumas começaram por consolidar a sua posição em Espanha e só depois encararam a expansão para o mercado português como uma extensão natural do mercado de origem. Nuns casos são meros prolongamentos das redes de lojas (próprias ou franchisadas) do país vizinho; noutros, constituem-se empresas específicas para desenvolver a insígnia em Portugal.

Fig. 3 – Origem das empresas de *franchising* no pronto-a-vestir (2000)



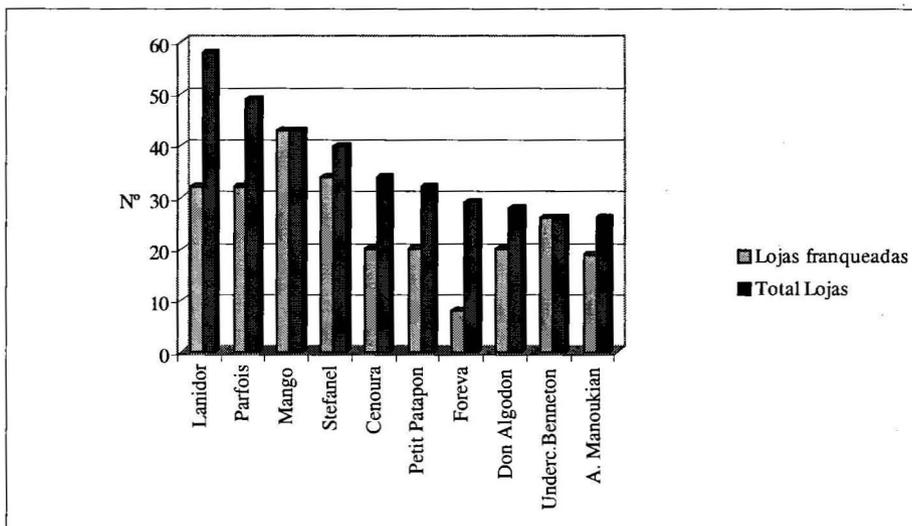
Fontes: IIF, Directório de Oportunidades e IDE, Base de dados sobre *Franchising*

A análise do *ranking* das principais redes de pronto-a-vestir em função do número de lojas (fig. 4) revela a posição destacada da Lanidor (portuguesa) e da Parfois (francesa), embora quando se considera o número de lojas franchisadas as duas primeiras posições sejam ocupadas pela Mango (espanhola) e pela Stefanel (italiana).

A entrada simultânea de Portugal e Espanha na U.E. facilitou a integração dos mercados ibéricos. No pronto-a-vestir as empresas começaram a operar nos dois mercados, embora adoptando estratégias distintas. Dois casos interessantes de entrada de marcas espanholas no mercado português são o Grupo Inditex (que explora cinco insígnias: Zara; Pull & Bear; Massimo Dutti; Bershka e Stradivarius) e a Mango. O primeiro desenvolve lojas próprias de diferentes insígnias dirigidas a clientelas específicas, enquanto a segunda explora apenas uma marca concebida para um nicho bem definido. Nos dois casos, Portugal foi o país que estas empresas seleccionaram para dar início a fulgurantes processos de internacionalização (quadros 3 e 4). Actualmente, o grupo Inditex possui 1117 lojas em 34 países, sendo responsável por cerca de 24000 empregos. No ano 2000 as vendas no

estrangeiro ultrapassaram as realizadas em Espanha, onde possui mais de 60% das lojas. Portugal é o país onde o grupo tem mais estabelecimentos (120) e é o único onde explora as cinco insígnias, o que reforça a ideia de que o mercado português é abordado segundo a mesma estratégia do mercado doméstico⁵. A estratégia do grupo passa pela adaptação de estilos criados por empresas líderes em *design*, pela subcontratação da produção, pelo recurso a técnicas de gestão como o *quick response* e o *just in time* e pela existência de uma rede própria de distribuição. A importância do *design*, da inovação e da adaptação permanente às tendências da moda é muito importante para um grupo que emprega 200 designers de moda e lança anualmente no mercado 20000 modelos.

Fig.4 - Ranking das primeiras 10 insígnias de equipamento pessoal, segundo o nº total de lojas (2000)



Fontes: IIF, Directório de Oportunidades e IDE, Base de dados sobre *Franchising*

⁵ Os agentes económicos de ambos os países vêem o vizinho como a expansão natural do seu próprio mercado. Cada um deles elege o outro como um destino privilegiado do seu investimento externo e para ensaiar estratégias de internacionalização, tirando partido da continuidade territorial e da afinidade de culturas. Esta ideia é defendida pelos autores num artigo recente (PIRES e TEIXEIRA, 2001).

Quadro 3 - Internacionalização do Grupo Inditex

- 1963 - Início da actividade empresarial do presidente e fundador do grupo
- 1975 - Abertura da primeira loja Zara em La Coruña
- 1985 - Criação do Grupo Inditex
- 1988 - Abertura da 1ª loja Zara fora de Espanha (Porto)
- 1989 - Abertura de estabelecimentos nos EUA (Nova York)
- 1990 - Abertura do 1º estabelecimento em França (Paris)
- 1991 - Criação da Pull&Bear (compra de 65% do grupo Massimo Dutti)
- 1992 - Entrada no mercado mexicano
- 1993 - Abertura das primeiras lojas na Grécia
- 1994 - Entrada na Bélgica e na Suécia
- 1995 - Aquisição da totalidade do capital da Massimo Dutti. Abertura da 1ª loja em Malta
- 1996 - Abertura da 1ª loja em Chipre
- 1997 - Entrada na Noruega e Israel
- 1998 - Início da cadeia Bershka - público feminino mais jovem. Aberturas em novos países: Argentina, Japão, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait, China e Turquia.
- 1999 - Aquisição da Stradivarius. Aberturas em novos países: Holanda, Alemanha, Polónia, Arábia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile e Uruguay.
- 2000 - Aberturas em quatro novos países: Austria, Dinamarca, Qatar e Andorra.

Fonte: <http://www.inditex.com/index.htm>

Ao contrário do Grupo Inditex, a Mango não baseou a sua internacionalização apenas na criação de lojas próprias mas também no estabelecimento de contratos de *franchising*. Das 85 lojas que abriram em 2000, 37 foram franchisadas. No entanto, a empresa centraliza o *design*, o controlo de produção e distribuição, a arquitectura e concepção das lojas, imagem, publicidade e logística. Actualmente conta com 520 lojas em mais de 50 países de todos os continentes. Há uma preocupação muito grande com a escolha das localizações: principais centros comerciais ou lugares de prestígio em áreas centrais de cidade.

A empresa admite ultrapassar os 600 pontos de venda no final de 2001 e nos novos destinos do grupo estão países muito distintos (Marrocos, Coreia, Índia, Eslováquia, Jordânia, Letónia, Macedónia, Polónia, Rep. Checa e Rep. Dominicana).

Quadro 4 – Internacionalização da Mango

- 1984 – Abertura da primeira loja em Barcelona
- 1985 – Possui 5 lojas em Barcelona. Abertura de 1 loja em Valência.
- 1988 – 13 lojas em Espanha. Melhoria do sistema de gestão de stocks e definição rigorosa do conceito.
- 1992 – 99 lojas em Espanha. Início da expansão internacional com a abertura de 2 lojas em Portugal.
- 1997 – O volume de negócios no estrangeiro ultrapassa as vendas domésticas.
- 1999 – 486 lojas em diversos países. Criação da loja virtual.
- 2000 – 520 lojas em mais de 50 países. Abertura de 10 lojas por mês.

Fonte: <http://www.mango.es>

Na internacionalização das empresas portuguesas do pronto-a-vestir a Lanidor é um dos casos mais interessantes para contrapor aos exemplos analisados do país vizinho. A Lanidor é uma marca antiga (1966) da indústria têxtil, quando os fios de tricotar e as malhas representava o *core business* da empresa. Apesar do esforço na abertura e transformação das lojas, o negócio entrou em declínio (crise da indústria têxtil, entrada de produtos estrangeiros a preços baixos, alta do escudo, crise bolsista de 1989). Em 1995, apesar da situação difícil em que se encontrava, a empresa decidiu relançar a marca, criando uma nova imagem institucional e lançando no mercado duas coleções por ano. Em 1998, tendo em vista a internacionalização, a empresa criou um novo logotipo, definiu um padrão de loja e seleccionou um nicho específico: a mulher urbana dos 20 aos 40 anos. A Lanidor possui actualmente 31 estabelecimentos próprios e 38 em *franchising*. No final do ano 2000 a empresa detinha 20 lojas em Espanha e previa abrir no 1º semestre de 2001 uma loja na Bélgica (Bruxelas), três no Médio Oriente (Kuwait, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos) e duas no Brasil. A empresa possui uma equipa de *designers* e actua ao nível da concepção, do *marketing* e distribuição. A produção é subcontratada nos mercados nacional e internacional.

A Boxer Shorts é outro caso de sucesso do vestuário português (roupa interior masculina). A primeira loja abriu em 1991 e iniciou o *franchising* em 1993. Actualmente tem 25 lojas em Portugal, sendo duas próprias. A internacionalização da empresa ocorreu em 1996, através da criação de uma marca para o estrangeiro – Throttleman. Está presente na Bélgica (1 loja em Bruxelas), Reino Unido (3 lojas próprias em Londres) e em Espanha (2 lojas próprias e 15 franquizadas). A empresa, por pressão da procura e também dos principais concorrentes, pretende alargar a gama de produtos, mantendo o prestígio da marca.

Tal como na grande distribuição, no pronto-a-vestir a modernização do aparelho comercial e a diversificação da oferta também resultaram da entrada de

capitais e marcas estrangeiras. Por seu lado, as empresas portuguesas começaram a dar os primeiros passos no processo de internacionalização que é desejável e poderá vir a ser um elemento vital na estratégia de afirmação da marca, quer no mercado nacional quer no exterior.

2.3 Estratégias de internacionalização na banca e seguros

O processo de globalização em curso não tem afectado apenas a actividade produtiva, a estrutura da actividade financeira e a forma de fazer negócios têm igualmente sofrido profundas transformações. Como refere Plihon (1998) “o final do séc. XX ficará marcado pela rapidez com que se realizou a globalização financeira. (...) Continuando intimamente ligada à mundialização das trocas de bens e de serviços, a globalização foi muito mais brutal e importante no domínio financeiro” (p. 83).

A crescente integração das actividades da banca e dos seguros, com a criação de empresas de *bancassurance* e o aumento da dimensão económica são dois aspectos relevantes e talvez a face mais visível do impacto do processo de globalização.

Por um lado, consequência de ambas procurarem diversificar as suas actividades, maximizar a rede de balcões e aproximar-se aos clientes, assiste-se a uma crescente integração, com a banca a oferecer produtos de seguros enquanto as seguradoras vão oferecendo aos seus clientes produtos financeiros. A integração num mesmo grupo de empresas de seguros e banca (*bancassurance*) é a evolução lógica para muitas empresas destes ramos, permitindo ganhar dimensão e tirar partido de sinergias.

Por outro lado, decorrente do processo de globalização e da liberalização dos mercados financeiros, as empresas sentem cada vez mais necessidade de ganhar dimensão para actuar em mercados mais amplos e evitar que a concorrência ameace a sua quota nos tradicionais. Nestes ramos, as F&A têm-se sucedido, transformando empresas grandes em verdadeiros gigantes e alterando constantemente o *ranking* das maiores.

Em Portugal, a evolução recente destes ramos tem seguido esta lógica de concentração, através de fusões e/ou aquisições e crescente integração das actividades por diluição das fronteiras que separam a actividade da banca e a das seguradoras. O processo em curso de reorganização interna decorre da necessidade de ultrapassar a falta de dimensão empresarial e foi acelerado pela liberalização dos mercados e pela chegada de concorrentes e capitais estrangeiros. Com efeito, banca e seguros estão entre as actividades que têm recebido mais capital estran-

geiro ao longo das últimas décadas e também aquelas onde as F&A têm tido mais visibilidade. No entanto, apesar do interesse demonstrado pelo capital estrangeiro, o mercado nacional continua a ser dominado por grupos portugueses, ao contrário do que acontece, por exemplo, noutros serviços qualificados, como a consultoria ou o *marketing*. A excepção é a banca de investimento onde empresas financeiras estrangeiras, pela sua dimensão económica, tiveram maior facilidade de penetração no mercado nacional.

Na banca, por ser um ramo estratégico, os governos tentam limitar a influência do capital estrangeiro, condicionando o desenvolvimento de operações de F&A transfronteiriças, situação que se tem mantido, apesar da crescente liberalização dos mercados financeiros. Quando Salgado de Matos (1973) estudou o investimento estrangeiro em Portugal na banca só encontrou dois casos claros: o do Crédit Lyonnais e do Lloyds Bank. Comentou mesmo que “em meados do séc. XIX a participação de bancos estrangeiros na economia nacional era mais importante do que actualmente”(p.194).

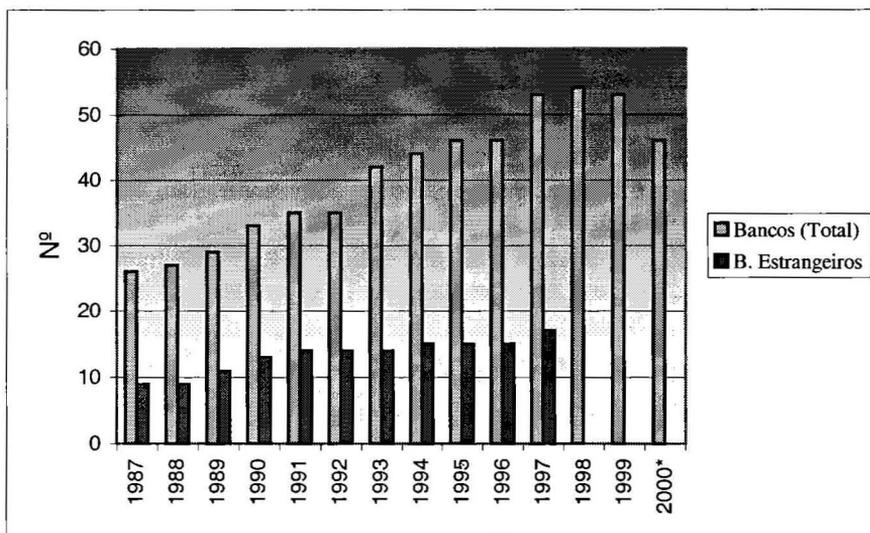
Contudo, nas duas últimas décadas, esta situação alterou-se muito. Por um lado, o sector passou de uma estrutura quase totalmente nacionalizada para outra em que a participação do Estado é minoritária. A liberalização, que aconteceu em 1983, a reprivatização de alguns bancos, a abertura de novos e a chegada de instituições financeiras estrangeiras conduziram a uma estrutura completamente diferente da anterior. Por outro lado, a progressiva integração da economia portuguesa, o crescimento dos serviços bancários, a maior capacidade das famílias para suportar empréstimos e o crescente interesse por produtos financeiros para investir as poupanças (“bancarização” das famílias) alargaram o mercado, atraindo grupos financeiros nacionais e estrangeiros.

Em 1987, dos 26 bancos existentes 9 tinham controlo accionista estrangeiro (figura 5). Em dez anos, o número de bancos nacionais e de bancos estrangeiros duplicou. No caso da banca nacional, 92/93 e 96/97 foram os dois momentos de maior crescimento, enquanto no caso da banca estrangeira a evolução foi mais gradual ao longo de todo este período. Em 1997 já existiam 17 instituições estrangeiras a operar no mercado nacional.

Vários factores contribuem para explicar o interesse do capital financeiro estrangeiro pelo nosso mercado, apesar da sua reduzida dimensão:

- o crescimento do sector privado depois de uma fase de domínio quase exclusivo do sector público;
- a desregulação dos mercados financeiros que facilitou a introdução de novos produtos e técnicas de produção apoiadas na experiência adquirida em mercados mais desenvolvidos;

Fig. 5 - Número total de bancos e bancos estrangeiros* em Portugal (1987-2000)



* Desde 1998 não há informação sobre o nº de bancos estrangeiros. O valor de 2000 refere-se ao mês de Junho
 Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

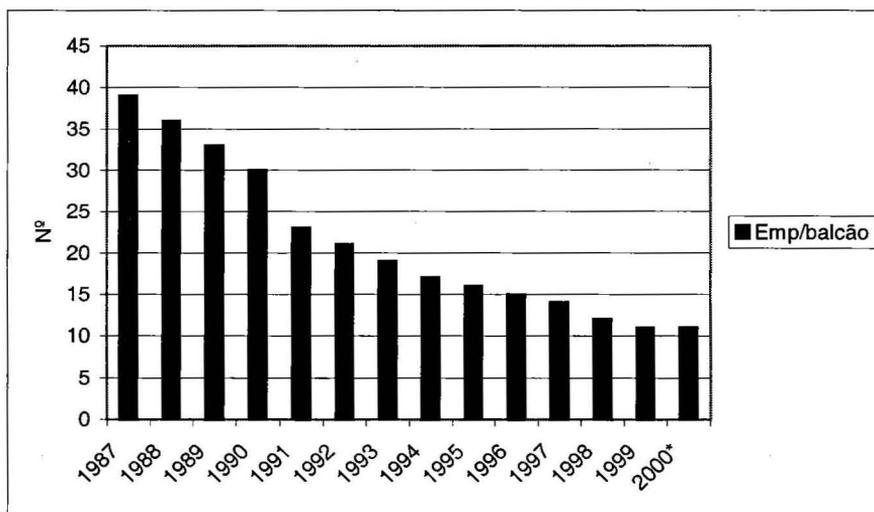
- o uso de novas tecnologias de informação e comunicação, que permitiu aumentar a capacidade de tratar informação, criar novas formas de fazer pagamentos, alterar a gestão dos negócios, tornando-os mais rendáveis mesmo em mercados pequenos;
- o crescimento dos dois segmentos da procura – o das famílias e o das empresas;
- algumas instituições financeiras instalaram-se com o objectivo de apoiar os processos de internacionalização das empresas do seu país.

A chegada das instituições financeiras estrangeiras foi vista com alguma desconfiança temendo-se que, pela sua maior dimensão e modernidade, pudessem dominar este sector. Apesar de os grupos nacionais continuarem a manter posições de relevo no mercado, a sua chegada teve enormes repercussões nas empresas financeiras portuguesas (modernização da estrutura organizativa, diversificação na oferta de produtos e desenvolvimento de estratégias de internacionalização).

No final dos anos oitenta, a dimensão das agências era quase o dobro da média da UE. Em grande parte por causa da chegada de bancos estrangeiros com modelos organizativos mais modernos as empresas nacionais foram forçadas a reorganizar-se. A informatização dos processos de produção, a larga difusão das

caixas ATM e a utilização de outros canais de distribuição permitiram que, apesar do número de agências ter triplicado, o número de trabalhadores decrescesse. A redução do número médio de funcionários por agência permitiu enormes ganhos de produtividade e foi facilitada pela exteriorização das tarefas mais banais para o cliente, através da generalização do cartão multibanco e da difusão das caixas ATM (figura 6). Assim, as agências podem oferecer um *mix* mais diversificado de produtos (seguros, produtos financeiros, *leasing*, *factoring*), sobretudo quando desenvolvem estratégias de *bancassurance*, e prestar serviços mais sofisticados e atendimento personalizado a clientes especiais.

Fig. 6 - Dimensão média das agências bancárias (1987-2000)



*O valor de 2000 refere-se ao mês de Junho

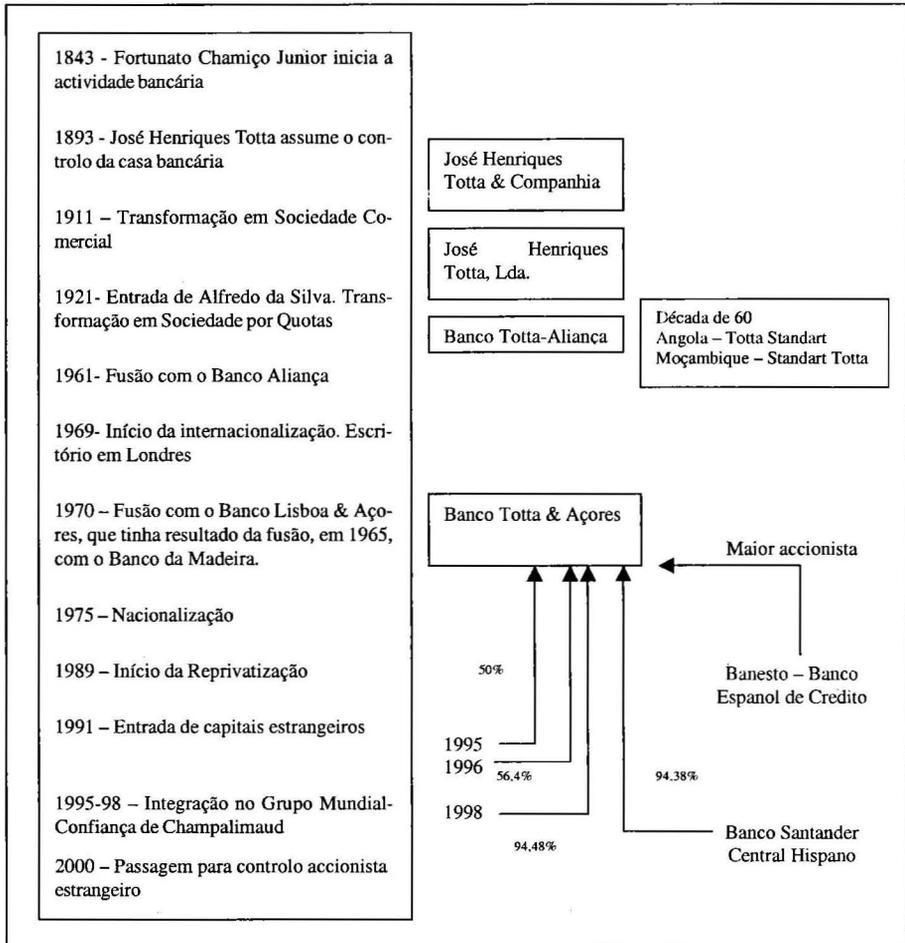
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

A onda de fusões e aquisições é outro aspecto importante com enormes repercussões na configuração da actividade financeira mundial. Iniciou-se nos mercados domésticos e mais tarde assumiu um carácter transfronteiriço, nomeadamente através da compra do Bankers Trust (EUA) pelo alemão Deutsche Bank.

Em Portugal os principais grupos financeiros também resultaram de processos de integração de vários bancos. As fusões foram muito importantes no processo de consolidação da banca nacional podendo ser identificadas duas fases: uma até 1974, tratando-se exclusivamente de fusões entre empresas nacionais, outra iniciada após a reprivatização das instituições financeiras e acelerada com a crescente liberalização dos mercados financeiros, contando agora com a participação de capital estrangeiro.

Um exemplo é o Banco Totta & Açores que, em 1975, foi privatizado e mais tarde passou a ter controlo accionista estrangeiro, tendo resultado de sucessivas operações de fusão com outras casas bancárias (figura 7).

Fig. 7 – Os processos de fusão na evolução do Banco Totta (1843-2000)



Fonte: <http://www.totta.pt/>

Depois da reprivatização da banca e da consolidação de alguns grupos económicos nacionais, a integração europeia e a chegada da banca estrangeira fizeram perceber a necessidade de ganhar ainda mais dimensão. Iniciou-se, então, uma nova fase de fusões e aquisições que conduziram à criação de grandes grupos financeiros nacionais em torno da CGD, BCP, BPI e BES. Se acrescentarmos

o grupo Santander (espanhol), a quota de mercado de crédito concedido é superior a 80%, o que dá uma ideia do grau de concentração que resultou das operações de fusão e aquisição (*Exame*, Julho de 2001).

Contudo, as F&A transfronteiriças também afectaram o mercado nacional. Em 1990, a compra do Banco Comércio e Indústria pelo banco espanhol Santander, associado com o Royal Bank of Scotland, representou um das maiores operações de F&A da Europa e é um exemplo do interesse dos grupos financeiros internacionais pelo nosso mercado.

Em 1999, o Santander, que depois da fusão com o Central Hispano se transformou num dos maiores bancos europeus, tentou de novo comprar parte do grupo Champalimaud. Se o negócio se tivesse concretizado, pela primeira vez um grupo estrangeiro teria tido a possibilidade de assumir o controlo de um grupo financeiro nacional, ganhando uma posição importante na banca e nos seguros. Em 2000 o negócio concretizou-se, mas apenas com a compra dos Bancos Totta & Açores e Crédito Predial Português.

As participações minoritárias de capitais estrangeiros em bancos nacionais são frequentes. Normalmente são participações cruzadas e os parceiros são escolhidos em função das opções estratégicas do grupo, permitindo a entrada em novos mercados e/ou o desenvolvimento de novos negócios.

Noutros casos, a estratégia dos bancos estrangeiros não passa pela abertura de novas agências ao público mas apenas pela existência de escritórios para representar os seus negócios. É o caso do banco brasileiro ITAÚ, que se instalou em Portugal (1995) com o objectivo de apoiar e financiar as empresas brasileiras nas suas operações de internacionalização na Europa. Não é a sua intenção, pelo menos no curto prazo, agir directamente no mercado, mas possui uma participação significativa no BPI (figura 8). Mais recentemente, mas com o mesmo objectivo, a CGD e o UNIBANCO (instituição financeira brasileira) estabeleceram uma aliança estratégica, concretizada através de participações cruzadas, para apoiar empresas portuguesas com interesses no Brasil e empresas brasileiras com interesses em Portugal (*site CGD*, 2001).

Contudo, parece ser cada vez menos importante a abertura de agências já que, no futuro, o *web banking* poderá vir a representar uma forma de fazer chegar os produtos e serviços directamente aos consumidores. O uso das novas tecnologias da informação e comunicação permite a redução dos custos de transação, tornando-se assim atractivas tanto para as empresas como para os consumidores. Os bancos europeus podem aumentar a sua penetração no mercado nacional usando estes canais alternativos com as vantagens a eles associadas.

Acontece que, apesar de liderar o mercado nacional, a dimensão dos grupos financeiros portugueses não é a mais apropriada no actual contexto que promove a

criação de empresas gigantes. Em 1997, nenhum banco português se colocava na lista dos 100 maiores ao nível mundial, mas de Espanha encontravam-se dois. A mesma ausência nota-se no *ranking* dos maiores bancos europeus, tornando-os assim particularmente sensíveis a operações externas de F&A. Esta fragilidade, em especial numa conjuntura que parece favorecer estas operações, cria incertezas quanto à capacidade dos grupos financeiros nacionais poderem continuar a manter uma posição tão forte no mercado doméstico.

Nos seguros, a tendência das últimas décadas aponta para a criação de grandes grupos, resultando de fusões entre companhias ou da criação de grupos de *bancassurance*. Estes gigantes retêm para si uma crescente fatia dos mercados europeu e mundial.

Nos últimos anos as empresas de seguros têm mostrado tendência para incluir este tipo de operações nas suas estratégias de internacionalização. Em 1997, as maiores operações de F&A foram desenvolvidas por grandes companhias mundiais de seguros:

- o grupo suíço Zurich comprou a francesa BAT por 18.4 biliões de dólares e ainda a americana Scudder Stevens por 1.7 biliões;
- a Allianz (alemã) comprou a francesa AGF (French) por 10 biliões;
- o ING Group (holandês) comprou o Banco de Bruxelas por 4.5 biliões e a companhia americana Equitable of Iowa por 2.6;
- a italiana Assicurazioni Generali comprou o banco alemão Aachener por 6.2 biliões (World Investment Report, UN, 1998).

Em Portugal, as transformações mais recentes que ocorreram neste ramo de actividade também advêm destas situações. Elas são o resultado da implementação do conceito de *bancassurance*, do aumento da concorrência (criação de novas companhias, entrada de companhias estrangeiras e difusão de novos canais de distribuição - banca, telefone, *internet*) e do impacto das fusões ocorridas no exterior em empresas com interesses e a operar no mercado português.

Este último, apesar de ser um movimento exógeno liderado por empresas multinacionais com o objectivo de reforçar a sua posição no mercado mundial, tem impacto no nosso mercado quando estas possuem aqui filiais. Em 1996, duas companhias francesas (AXA e UAP) fundiram-se e o resultado foi a criação do maior grupo mundial de seguros. Individualmente detinham o quarto e oitavo lugares no *ranking* mundial em 1996. Em Portugal, em 1994, a UAP já tinha realizado um processo de fusão com a Garantia e a Aliança, do qual resultou a criação da Aliança UAP. Depois do processo de fusão ocorrido em França, a empresa assumiu, em 1997, o nome AXA Portugal. Recentemente, a AXA comprou o grupo

Guardian Royal Exchange que também operava em Portugal, tendo contribuído para reforçar aqui a sua quota de mercado.

O movimento de integração entre a banca e os seguros também é visível entre empresas nacionais e é uma das componentes dos processos de reorganização em curso. Este movimento permitirá que as empresas ganhem dimensão para enfrentar a concorrência, ao mesmo tempo que alargam os canais de distribuição. As companhias de seguros integradas contam actualmente com os balcões dos bancos como forma privilegiada para distribuir os seus produtos, em especial no caso dos seguros do ramo vida. De entre as principais companhias de seguros a actuar no mercado nacional só a AXA não está ligada a uma instituição bancária, o que dá uma ideia da importância que o fenómeno da *bancassurance* assumiu em Portugal (quadro 5).

As empresas estrangeiras de seguros têm tirado partido deste tipo de associações estratégicas com a banca para iniciar a sua penetração no mercado português. A Génesis, que foi criada em 1990 por associação entre a Met Life (do grupo Metropolitan, EUA) e o banco espanhol Santander, oferece em Portugal os seus produtos usando exclusivamente a rede de agências do banco e outras instituições do mesmo grupo. Esta também foi a estratégia seguida pela Allianz, uma das maiores seguradoras mundiais que estabeleceu um acordo de distribuição dos seus produtos através das agências do BPI no qual tem uma participação significativa (figura 8).

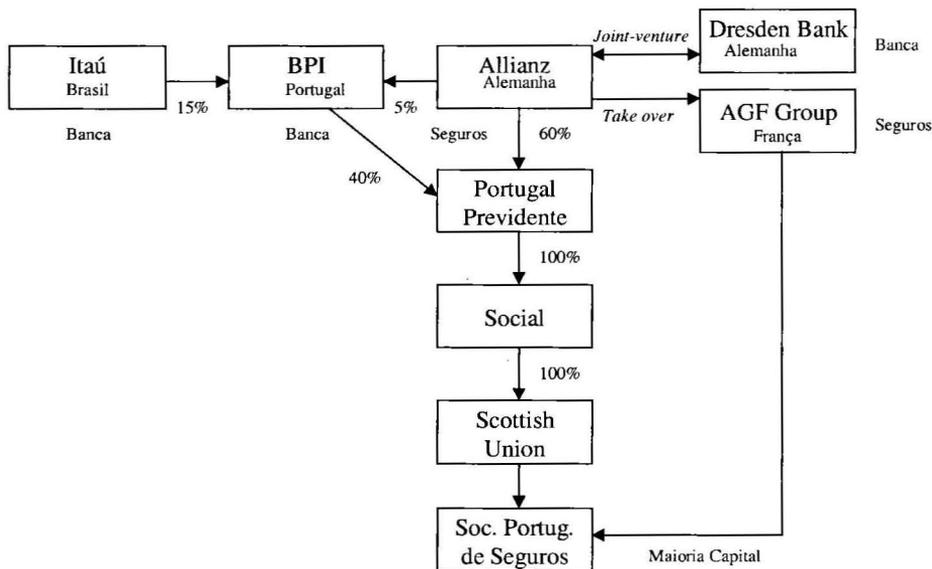
Quadro 5 – Os Grandes Grupos de Bancassurance e as principais Companhias de Seguros a Operar em Portugal (1999)

<i>Bancassurance</i>			Companhias de Seguros		
Grupo	Quota de mercado (%)	País	Companhia	Quota de mercado (%)	País
BCPATlântico (Seguros&Pensões)	27.6	Portugal*	Fidelidade	14.41	Portugal
CGD(Fidelidade)	24.4	Portugal	Tranquilidade Vida	11.88	Portugal
BES (Tranquilidade)	16.5	Portugal	Mundial Confiança	10.69	Portugal
BPI/ALLIANZ	7.0	Port/Alemanha	Império	8.25	Portugal
AXA PORTUGAL**	6.2	França	Ocidental Vida	7.62	Portugal
Banif (Açoreana)	2.4	Portugal	BPA Seguros de Vida	5.44	Portugal
TOTAL	84.1		Tranquilidade	4.57	Portugal
			Allianz Portugal	4.34	Alemanha
			Bonança	4.07	Portugal/Eureko
			Axa Seguros Portugal	3.69	França

Fonte: APS

*O grupo europeu Eureko detém 49,9% da holding de seguros do BCP/Atlântico, que por sua vez possui uma participação de 25% naquele grupo.

**Em Portugal, a AXA é o único grupo de seguros posicionado entre os maiores que não tem uma ligação à banca (no entanto, em França tem uma participação estratégica de 5,5% do capital do Crédit Lyonnais, adquirida aquando da sua privatização).

Figura 8 – Um exemplo de integração *bancassurance* entre capital nacional e estrangeiro

Para além do canal bancário têm surgido outras formas de distribuição relacionadas com o desenvolvimento das telecomunicações e com a difusão das TIC. Estes canais alternativos apresentam vantagens em relação aos tradicionais e abrem novas perspectivas de crescimento pela racionalização do processo de venda. Contudo, também introduzem um factor desestabilizador em virtude do aumento da concorrência gerado pelas empresas que, independentemente da sua nacionalidade, mais rapidamente ou melhor souberem tirar proveito delas para ganhar quota de mercado.

O contacto directo com os clientes permite diminuir os custos finais e pode ser importante numa fase sensível que é a da integração num novo mercado. Ao mesmo tempo, a empresa procura repartir essa vantagem com os seus clientes, reduzindo o custo dos produtos que oferece, o que facilita a sua penetração no mercado, sobretudo nas situações em que o cliente é sensível aos preços. Em Portugal, a criação de companhias de seguros que vendem os seus produtos privilegiando o contacto directo com os clientes, usando o telefone, o fax ou a *internet*, é recente. Fortes campanhas publicitárias procuram despertar os potenciais clientes para as suas vantagens, mas a taxa de penetração no mercado ainda é pouco significativa⁶. A lenta difusão pode resultar da desconfiança do consumidor portu-

⁶ Em 1999, a OK Teleseguro e a Seguro Directo, empresas especializadas no contacto directo com o cliente, tinham uma quota de 0.25% do mercado nacional (Fonte: APS).

guês, que prefere continuar a contar com o contacto personalizado para a resolução dos seus problemas. Contudo, é provável que à medida que essa desconfiança seja ultrapassada e com a banalização do acesso à *internet* a venda directa vá ganhando peso em detrimento dos canais clássicos de distribuição. Nessa altura, o posicionamento das empresas estrangeiras no nosso mercado, que ainda não é relevante, pode reforçar-se em detrimento das empresas nacionais⁷.

No panorama mundial no qual Portugal tem necessariamente de se integrar, a banca e os seguros tenderão a ser dominados por grandes grupos financeiros internacionais. A recente decisão de separar os ramos Vida e Não Vida duplicou o número de companhias a operar no mercado, aparentemente invertendo a actual tendência para a concentração. As mais pequenas terão que fazer um esforço para ganhar dimensão, eventualmente por fusões ou alianças com outras, ou reforçar a sua especialização procurando actuar apenas em nichos do mercado. O ramo Vida parece ser o mais dinâmico (e também o mais próximo do tipo de produtos vendidos na banca, por funcionar como forma de investimento), e o seu rápido crescimento fez alterar a estrutura da carteira de seguros portuguesa. Em relação a 1983, só o ramo automóvel mantém um peso semelhante, embora mostrando já uma tendência decrescente, enquanto todos os outros perdem a favor do ramo vida (quadro 6).

Quadro 6 - Estrutura da Carteira de Seguro Directo, 1983-1999 (%)

	1983	1987	1995	1999*
Vida e Operações de Capitalização	8.54	12.87	43.56	56.83
Acidentes e Doenças	30.89	30.09	15.29	11.96
Incêndio e Outros Danos	16.70	15.14	7.24	6.63
Automóvel	30.07	32.18	30.64	22.05
Transportes	9.03	5.64	1.31	0.84
Responsabilidade Civil Geral	0.82	1.54	0.83	0.73
Diversos	3.95	2.54	1.13	0.96

Fonte: APS

* Provisório

Nos próximos anos, as F&A entre companhias portuguesas vão provavelmente continuar, mas os resultados do movimento de concentração que tem vindo a ser desenvolvido como estratégia reactiva à entrada de empresas estrangeiras melhor dimensionadas são já bem visíveis (quadro 7). Com o mercado de seguros em crescimento⁸ é cada vez menor o número de empresas que obtêm grandes

⁷ As companhias estrangeiras (com maioria do capital social detido por sociedades não nacionais) tinham uma quota de mercado de 15.7%, valor relativamente baixo quando comparado com outros países da UE (*Semanário Económico*, 2000/06/02).

⁸ Em 1983, o volume dos Prémios directos sobre o PIB era de 2.72% e, em 1999, esse valor quase atingia os 6% (APS).

quotas de mercado. Com efeito, em 1999, as cinco primeiras companhias retinham para si mais de metade do mercado segurador, enquanto em meados da década o seu peso era de pouco mais de 40%.

**Quadro 7 - Concentração das Quotas de Mercado
das Maiores Companhias de Seguros que operam em Portugal (%)**

	1995	1997	1999
As 5 primeiras	41.8	45.6	51.4
As 10 primeiras	65.6	68.4	72.9
As 15 primeiras	75.4	78.5	81.7

Fonte: APS

A par deste processo de concentração deverá continuar a procura de parceiros europeus para estabelecimento de alianças estratégicas. Estas permitir-lhes-ão ganhar dimensão e novas dinâmicas para abordar não só o mercado nacional como o internacional.

Sozinhos ou com o apoio de parceiros estrangeiros e procurando ultrapassar as desvantagens associadas à falta de dimensão para operar no mercado global, os grupos económicos portugueses têm vindo a implementar estratégias de internacionalização. O grupo público CGD, por ser um dos maiores, é um dos mais envolvidos em processos de internacionalização. Possui bancos em Espanha, França, Moçambique, Cabo Verde e Macau. Tem ainda uma sucursal em Londres e participação numa instituição financeira na África do Sul, para além de uma extensa rede de balcões na Europa.

A internacionalização das instituições financeiras portuguesas concretizou-se de diversas formas:

- através de alianças estratégicas com parceiros estrangeiros;
- aquisição de bancos (nomeadamente em Espanha, França, Polónia, Brasil e Moçambique);
- abrindo subsidiárias;
- alargando a rede de balcões (sobretudo em Espanha, França, Alemanha e EUA, com o objectivo de captar as poupanças dos imigrantes);
- colocando acções das suas companhias em mercados bolsistas internacionais.

Ao manter o padrão e as tendências observadas no investimento de Portugal no estrangeiro (IDPE), as instituições financeiras privilegiam a proximidade física, cultural e linguística nos seus investimentos fora do país. Este padrão é

bem visível no caso da banca de investimentos, que procura estar próxima das empresas portuguesas nos seus processos de internacionalização. Na banca de retalho a lógica parece ser a da proximidade às comunidades portuguesas a residir no estrangeiro ou a entrada em mercados emergentes e com elevado poder de crescimento (caso da Polónia). De um modo geral, tendo em conta os investimentos mais relevantes já concretizados, as estratégias de internacionalização parecem assentar no desenvolvimento de quatro vectores - países parceiros da UE (privilegiando aqueles em que a comunidade portuguesa é importante), o Brasil, os PECO e os PALOP.

As ex-colónias portuguesas são vistas como oferecendo boas perspectivas de negócios embora com desigual interesse, dados os diferentes níveis de desenvolvimento e de estabilidade política e social. Os investimentos portugueses têm privilegiado Moçambique e Cabo Verde e orientam-se para a agricultura, a indústria e o turismo. Nuns casos não existia qualquer ligação do grupo económico a estes países no período colonial. Mas noutros casos, passada a fase de maior instabilidade política, procura-se recuperar os antigos investimentos ou, pelo menos, maximizar o conhecimento e a logística adquiridos durante a época colonial. A banca tem seguido também esta estratégia de iniciar as suas actividades em países com maior estabilidade e potencial de crescimento. Segundo Santos Silva (1997) poderão “estar em África as grandes prioridades de afirmação externa do sistema financeiro português” (p.69).

Por exemplo, em apenas dois anos, a CGD comprou o Banco Comercial e de Investimento de Moçambique, o Banco Mello ganhou o processo de privatização do Banco Comercial de Moçambique e o BCP criou, em associação com uma instituição pública, o Banco Internacional de Moçambique (*Público*, 22.04.97). A CGD, entretanto, também já avançou para o mercado cabo-verdiano adquirindo um grupo financeiro que inclui o Banco Comercial Atlântico, a companhia de seguros Garantia e a promotora Sociedade de Capital de Risco (site CGD, 2001).

Tendo em conta que grandes grupos portugueses (na distribuição, electricidade e telecomunicações) têm privilegiado o Brasil na sua estratégia de internacionalização era natural que a banca os seguisse, criando subsidiárias e alargando a sua rede de balcões, permitindo-lhe, ao mesmo tempo, apoiar as empresas e captar novos clientes particulares entre a numerosa comunidade portuguesa aí residente. Por exemplo, a CGD adquiriu, em 1998, o Banco Bandeirantes e, em 2001, estabeleceu uma associação estratégica com o banco brasileiro UNIBANCO, enquanto o BES actua neste mercado através de escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro e do Banco Boavista Inter-Atlântico (site BES, 2001).

Os mercados dos PECO apresentam enormes potencialidades de investimento, não só pela sua dimensão (100 milhões de potenciais consumidores) mas

também pelas expectativas de crescimento das suas economias e dos rendimentos familiares. São, por isso, atractivos para a realocização de empresas dos países da UE, em particular dos mais próximos (como a Alemanha), que aproveitam as oportunidades de investimento decorrentes da privatização de empresas públicas e no sector dos serviços às empresas e à população. São mercados fortemente concorridos por capitais da Europa do Norte e também da Alemanha, França, Itália e Áustria. Apesar disso, o BES, o BPI e o BCP já estão envolvidos em investimentos em alguns deles (nomeadamente na Polónia e na Roménia), em especial na actividade bancária e com menor expressão nos seguros.

Finalmente, a banca de retalho também procura, como foi referido, estar próxima das comunidades portuguesas no exterior (que representam mais de 4 milhões de potenciais consumidores com bons níveis de poupança). Todos os grandes grupos financeiros nacionais estão presentes em países que acolhem imigrantes portugueses (incluindo os EUA), com redes mais ou menos extensas de balcões próprios ou através de escritórios de representação.

Conclusão

Durante as décadas de 60 a 80, a economia portuguesa sofreu profundas modificações em resultado da abertura ao exterior, integração em espaços económicos alargados e modernização do tecido empresarial. Neste período Portugal foi essencialmente receptor de investimentos estrangeiros mas, na última década, não só se intensificaram os movimentos de capitais como se tornaram mais complexos:

- Por um lado, empresas estrangeiras, inicialmente na indústria e mais tarde também no comércio e serviços, foram-se implantando no mercado português tirando partido de alguns factores comparativos (existência de recursos naturais e de baixos custos de mão-de-obra) e da fragilidade do tecido económico nacional; usando diversas estratégias, desde a criação de novas empresas, à aquisição de outras e ao *franchising*, o número de empresas estrangeiras ou participadas por capital estrangeiro tem crescido e, em alguns ramos de actividade, o seu peso é já relevante.
- Por outro lado, alguns grupos nacionais, que durante a década de 80 e início da de 90 desenvolveram estratégias de crescimento e consolidação da sua posição no mercado nacional, tiveram que, numa sequência lógica e fundamental para assegurar essa posição, começar a desenhar as suas próprias estratégias de internacionalização. Em certos casos, a sua expe-

riência de colaboração com grupos estrangeiros foi essencial para ganhar confiança e desenvolver processos consistentes de penetração em novos mercados.

Os grupos nacionais iniciaram-se muito tarde nos processos de internacionalização, mas o volume dos investimentos no estrangeiro tem crescido rapidamente e assume ainda maior relevância porque o IDE líquido tem vindo a reduzir-se. Mas os exemplos estudados mostram que, para além de não serem muitas as empresas envolvidas, os destinos dos investimentos são ainda pouco diversificados tanto em termos sectoriais como regionais, privilegiando o Brasil, a Espanha, os PECO e os PALOP.

Bibliografia

- Braz, José (Coord.) (1999) – *As Empresas Portuguesas na Globalização dos Mercados*. ICEP e IAPMEI, Lisboa.
- BURT, S.L.; DAWSON, J.A. (1994) – “Da mercearia ao hipermercado: a dinâmica do sector retalhista” in David Pinder – *A Europa Ocidental: desafios e mudanças*. Celta Editora, Oeiras, pp.185-209.
- CHEVALIER, A.; GUPTA, J. (1990) – “Les operations de concentration: quelques éléments de comparaisons européennes” *Analyse Financière*, 1º trimestre.
- CISEP/CEGEA (2001) – *A internacionalização das empresas portuguesas. Uma perspectiva genérica*. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia e Semanário Económico, Lisboa, 86p.
- EUROPEAN COMMISSION (1998) – *Retailing in the European Economic Area 1997*. Statistical Office of the European Communities. DG XXIII.
- FREIRE, A. (1998) – *Internacionalização. Desafios para Portugal*. Verbo, Lisboa.
- Grupo de Lisboa (1994) – *Limites à Competição*. Publicações Europa-América, Lisboa.
- ICEP/UCP/TVI (1996) – *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. ICEP, Lisboa 157p. + cassette video.
- IIF (2000) – *Franchising – Directório de Oportunidades*. Instituto de Informação em Franchising, Lisboa.
- MARTINS, M. B. (1975) – *As multinacionais em Portugal*. Editora Estampa, Lisboa.
- MATOS, S. (1973) – *Investimentos Estrangeiros em Portugal*. Seara Nova, Lisboa.
- MULDUR, U. (1988) – “Le Développement des fusions et acquisitions: causes et conséquences”, *Revue d'Économie Financière*, nº 4.
- PINTADO, M; MENDONÇA, A, (1989) – *Os novos grupos económicos*. Texto Editora, Lisboa.
- PIRES, I.; TEIXEIRA, J.A. (2001) – “A Integração Do Mercado Ibérico: “Novos Ventos, Que Casamento?”” in *Actas do Colóquio Repensar Portugal na Europa. Perspectivas de um País Periférico*. Lisboa (no prelo).
- PLIHOU, D. (1998) – “O que está em causa na Globalização” in S. Cordelier (org.) – *A globalização para lá dos Mitos*. Bizâncio, Lisboa.
- ROMÃO, A. (1983) – “O papel do investimento estrangeiro em Portugal”, *Cadernos de Ciências Sociais*, 3, pp. 17-34.
- SALGUEIRO, T.B. (1996) – *Do Comércio à distribuição. Roteiro de uma mudança*. Celta Editora, Oeiras.
- SANTOS SILVA, A. (1997) – “O Sistema Financeiro Português e o Movimento de Internacionalização das Empresas”, *Economia & Prospectiva*, Vol.I, Jul/Set., Ministério da Economia, Lisboa.

- SILVA LOPES, J. (1996) – *A economia portuguesa desde 1960*. Gradiva Editora, Lisboa.
- TEIXEIRA, J.A. (1996) - *O Comércio Alimentar na Área Metropolitana de Lisboa nos Últimos Trinta Anos. Agentes, estratégias empresariais e padrões de consumo*. Tese de Doutoramento, 428p., policopiada.
- TORDJMAN, A.; SALMON, W.J. (1989) – “The internationalisation of retailing”, *International Journal of Retailing*, 4(2), 3-16.
- TREADFDILD, A. (1988) – “Retailing without frontiers”, *Retail and Distributive Management*, Nov-Dec, pp.8-12.
- UNITED NATIONS (1998) – *World Investment Report. Trends and Determinants*. N. York e Geneve.
- UNITED NATIONS (2000) – *World Investment Report. Cross-border Mergers and acquisitions and Development*. N. York e Geneve.