



**X Congreso Internacional de la AEHE
8, 9 y 10 de Septiembre 2011
Universidad Pablo de Olavide
Carmona (Sevilla)**

**TÍTULO: “GRUPOS EMPRESARIAIS PORTUGUESES, DA
REPÚBLICA AO ESTADO NOVO (1910-1974). BALANÇO
HISTOTIOGRÁFICO E NOVOS DADOS”**

**SESIÓN: *Los Grupos empresariales en la Península Ibérica y
América Latina (siglos XIX y XX).***

AUTOR/ES: Miguel Figueira de Faria y José Amado Mendes.

**INSTITUCIÓN ACADÉMICA: Universidade Autónoma de Lisboa.
Universidade Autónoma de Lisboa/Universidade de Coimbra.**

Introdução

A história empresarial em Portugal tem as suas raízes no século XIX e na primeira metade do século XX. Contudo, foi na segunda metade deste século e, em particular, nas últimas três décadas que aquela mais se desenvolveu. Começou por se afirmar no âmbito bancário – por iniciativa das instituições, recorrendo aos próprios funcionários, nem sempre familiarizados com a metodologia da investigação histórica –, para posteriormente vir a interessar igualmente a outros sectores económicos e a investigadores profissionais, ligados às universidades e/ou a centros de investigação.

A maior parte das obras publicadas, salvo raras excepções, reporta-se a empresas consideradas individualmente ou aos seus fundadores. Todavia, nos últimos anos têm vindo a despertar atenção as famílias e as grandes empresas familiares, assim como os grupos económicos, muitos deles constituídos com base familiar. Como foi sublinhado por Maria Antónia P. de Lima – que estudou um grupo de famílias ligadas a grandes empresas –, quase todas as famílias com que trabalhou estão a compilar a história das suas famílias ou das empresas, acrescentando: «A elaboração de histórias de família e de histórias de empresa tem uma enorme importância, pois cria uma espécie de versão oficial dos acontecimentos mais marcantes, contribuindo assim, decisivamente, para a consolidação do projecto dinástico das famílias». Como nota a autora, há casos em que é um elemento da própria família que elabora a sua história, como sucedeu com família Ferreira Pinto Basto que criou a Vista Alegre, em 1824 (BOBONE, 1997). Ainda segunda a autora, «a maior parte destes trabalhos é elaborada, sobretudo, a partir de duas perspectivas: a) enaltecer o carácter empreendedor, dinâmico e exemplar dos fundadores ou de alguns dos seus sucessores; b) fornecer ferramentas que sirvam de “manual de sobrevivência” a essas empresas e a essas famílias, por parte de empresas de consultoria, especializadas nesta área» (LIMA, 2003: 51 e 131).

Trata-se, porém, de um tipo de investigação ainda relativamente recente e que urge prosseguir, para melhor se compreender a evolução económica, social e política da história mais recente do país. Também na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa se encontra em curso um projecto de investigação sobre algumas das grandes empresas/grupos do Estado Novo, coordenado por Álvaro Ferreira da Silva e que integra outros investigadores. Na presente comunicação far-se-á um balanço historiográfico sucinto da investigação efectuada e, em seguida, focar-se-ão a origem e a evolução de alguns grupos económicos relevantes, durante a I República, o Estado Novo e no período de transição do pós-25 de Abril de 1974.

1. Empresas e grupos empresariais no Estado novo: uma historiografia em construção

A economia portuguesa, no final da I República (1926), tinha ainda uma base essencialmente rural, dado o incipiente desenvolvimento industrial, lento e tardio, até então verificado. Em 1930, a população activa empregue na indústria (extractiva, transformadora e transportes e comunicações), em relação à população total, era apenas de 21,8%, tendo subido para 24,1%, em 1940, e 27,8%, em 1950 (ROSAS, 1994: 63). Por tal motivo, o primeiro período do Estado Novo (anos 1930-50) já foi caracterizado como de “ruralismo corporativista” (SANTOS, 1977: 70).

Nas décadas seguintes, a economia viria a atravessar uma fase de franco desenvolvimento – pelo que os anos de 1950-74 são geralmente considerados os “anos de ouro da economia portuguesa” –, não obstante os constrangimentos verificados durante Estado Novo, com o “condicionamento industrial” (BRITO, 1989) e, de 1961 a 1974, com a guerra colonial em África, em várias frentes

(Angola, Moçambique e Guiné). Todavia, verificava-se também um certo protecționismo e apoio, concedido a determinados grupos e empresas, com relações privilegiadas com o poder. De 1950 a 1970 foi o período de maior crescimento da história contemporânea portuguesa: «entre 1953 e 1973, a indústria transformadora cresceu a um ritmo anual próximo dos 9%. A produtividade média dos trabalhadores mais do que dobrou, durante estes anos» (MÓNICA, 1990: 17 e 24). O surto de industrialização e modernização prosseguiu, nas décadas seguintes (LISBOA, 2002: 89-274).

Para o desenvolvimento verificado contribuiu um elevado número de empresas e empresários, mas sobre a grande maioria deles ainda não há estudos. Salvo uma ou outra excepção, são as médias e grandes empresas, bem como os grupos económicos de maior escala, que despertam mais atenção. O processo de desenvolvimento dos anos 30 aos inícios da década de 1970 coincidiu, por um lado, com o emergir ou a consolidação da chamada “empresa moderna” e, por outro, com a revolução registada a nível da direcção, com a substituição das forças do mercado (“mão invisível”) pela “mão visível”, consubstanciada numa crescente intervenção dos gestores, evolução similar à registada noutros países (CHANDLER, 1987: 28).

Desde as vésperas da queda do Estado Novo que se começou a dar relevância aos grupos económicos mais importantes, nomeadamente os seguintes (MARTINS, 1973):

- Companhia União Fabril (CUF);
- Espírito Santo, anteriormente Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BES/ BESCL);
- Champalimaud;
- Português do Atlântico (BPA);
- Borges & Irmão B & I);
- Nacional Ultramarino (BNU);
- FONSECAS & BURANY (BFB).

A estes, um outro autor acrescenta – reportando-se a 1974 – o Banco Pinto de Magalhães (CAEIRO, 2004: 329) (Ver ANEXO). Daqueles, somente o Grupo CUF e o Grupo Champalimaud tiveram por base a indústria – embora, a certa altura, também enveredassem pelo sector financeiro –, enquanto os restantes se constituíram precisamente a partir do sector financeiro. As relações entre estes dois grupos e o grupo Espírito Santo foram estreitas, reforçadas por estratégias de casamento, pois as irmãs de Jorge e José de Mello (Grupo CUF) casaram, uma com o primogénito de José Maria Espírito Santo Silva (Grupo BES) e, a outra, com António Champalimaud (Grupo Champalimaud) (LIMA, 2003: 177).

A importância do sector bancário já era evidente nos anos 1930: «a banca [...] financia o conjunto das actividades, participa no capital ou controla boa parte das principais empresas de comércio internacional ou colonial, com fortes posições na exploração directa das matérias-primas e produtos coloniais, detém as principais companhias de navegação» (ROSAS, 1994: 101). O sistema financeiro era então dominado pelos Bancos Espírito Santo, Lisboa & Açores, Burnay e Pinto & Sotto Mayor. «Estes quatro bancos, representando cerca de 8,16% do universo das casas bancárias e bancos existentes no Continente (22 bancos e 25 casas bancárias), detinham, contudo, cerca de 1/5 da quota de mercado, ao nível dos depósitos e 1/3, ao nível do crédito» (CAEIRO, 2004: 32). Quante ao sector financeiro – bancos e companhias de seguro –, pouco acrescentaremos aqui, pois ultimamos um *Dicionário* sobre a temática, a publicar brevemente, pela Universidade Autónoma de Lisboa, no qual apresentaremos histórias sucintas de praticamente todos os bancos e seguradoras que operaram em Portugal, nos séculos XIX e XX (FARIA e MENDES, coord., 2011).

Não existe nenhum estudo desenvolvido sobre qualquer destes grupos; temos, porém, alguns contributos acerca da respectiva história. A investigação realizada tem incidido mais sobre o conjunto daqueles grupos (MARTINS, 1973; CAEIRO, 1994; SANTOS, 1996 e 1997; PINTADO e MENDONÇA, 1989) do que sobre cada um deles, em particular. Por outro lado, a investigação tem privilegiado as relações familiares e não a “performance” das firmas e as estratégias de gestão familiar (HABBERSHON, 2011: 3). Todavia, estudos monográficos sobre a empresa-mãe ou acerca do empresário fundador ou da família de empresários ajudam-nos a compreender, em linhas gerais, a sua origem e evolução. Como o Grupo CUF e o seu líder principal (Alfredo da Silva) serão objecto de estudo no ponto 2, vejamos alguns aspectos mais significativos, relativamente aos restantes.

Enquanto Maria B. Martins fornece elementos sobre a história de cada um dos sete grupos e dos sectores económicos a que se dedicavam – tendo estudado, posteriormente, as *Multinacionais em Portugal* (1976) e o *Grupo Estado* (1979 –, Joaquim Caeiro dá-nos informação comparada sobre os ditos grupos, em 1974, através de vários indicadores. Entre estes contam-se os resultados líquidos, o capital social e as participações financeiras. A posição de cada um dos grupos varia, consoante o indicador considerado, embora, em todos os casos, os grupos Champalimaud e CUF surjam sempre em primeiro lugar. Relativamente ao capital social, salienta o autor: «é o grupo CUF quem lidera, com um valor rondando os 3,5 milhões de contos, seguindo-se o BPA, o BESCL e o BNU» (CAEIRO, 2004: 350) (Ver ANEXO). Aquele grupo integrava, em 1974, 118 empresas (COSTA *et al.*, 2010: 248-250).

Para além da escala e da diversificação (CHANDLER, 1990), bem patentes na evolução dos grupos focados, duas outras características os distinguiram: o **carácter familiar** de quase todos eles, por um lado, e as **relações familiares**, entre os detentores e líderes dos diversos grupos, por outro. Estudos recentes têm sublinhado a relevância do património e da tradição nos negócios familiares (NARVA, 2006-2010). Com efeito, apenas 14 famílias dominavam os 7 grandes grupos financeiros durante o Estado Novo (LIMA, 2003: 60, n.1). Estudando as relações entre os protagonistas da economia e do empresariado português dos últimos cem anos, pode falar-se, mesmo, de “uma grande família” (COSTA *e tal.*, 2010: entre p. 44 e 45). Antes de prosseguir, detenhamo-nos rapidamente sobre os conceitos utilizados. Consideramos “empresa familiar” aquela «em que todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco» (GUERREIRO, 1996: 29; USSMAN, 2004: 20). Por sua vez, “grupo”, “grupo de sociedades”, “grupo económico” ou “grupo de empresas” pode definir-se como o «conjunto de empresas juridicamente distintas, que se subordinam à direcção ou ao controlo de um centro comum» (LIMA, 2003: 43, n. 1).

Relativamente à predominância da empresa familiar, no âmbito daquelas que estiveram na origem de grandes grupos, não se trata de algo surpreendente, mas antes da confirmação de uma tendência igualmente detectada noutros países, um pouco por todo o Mundo (ver, por exemplo, sobre o México, CERUTTI *et al.*, coords, 2010). Como já foi constatado, em meados dos anos de 1990, a maioria das empresas na Europa é familiar: 70% em Portugal e 95% em Itália; «em países “latecamers”, como a França, Itália e outras economias mediterrâneas, firmas familiares têm dominado ambos os sectores, tradicionais e avançados» (AMATORI e JONES, 2003: 339 e 342-343),

Os principais estudos sobre os grupos referenciados centram-se mais em alguns dos empresários – fundadores, carismáticos ou marcantes – que nos grupos propriamente ditos. Por exemplo, quanto ao Grupo Espírito Santo, enquanto numa obra se estudou esta “dinastia financeira portuguesa” (DAMAS e ATAÍDE, 2004), noutra investigou-se um dos elementos do clã

(GUEREIRO, 1996: 31) – Ricardo Espírito Santos Silva (1900-55) –, como “coleccionador e mecenas” (SILVA, 2003). Também, em relação ao Grupo Champalimaud, os estudos têm-se concentrado sobretudo no fundador, António Champalimaud (1918-2004), considerado o maior ou um dos maiores empresários portugueses do século XX. Numa das obras, de carácter biográfico – publicada ainda em vida do empresário –, de índole jornalística e de divulgação, enumeram-se os eventos mais marcantes da sua vida, do ponto de vista empresarial (ANTUNES, 1997). Em livro recente, já se destaca a vertente de Champalimaud como “construtor de impérios”, dando-se relevo às múltiplas iniciativas empresariais por ele tomadas e concretizadas, geralmente com assinalável sucesso (CANHA e FERNANDES, 2011).

Relativamente aos Grupos Banco Português do Atlântico (LUÍS, dir., 1969), Borges & Irmão (SOUSA, 1984), Grupo Banco Nacional Ultramarino (PAIXÃO, 1964) e Banco Fonsecas e Burnay (CÂMARA, 1985), dispomos de histórias desenvolvidas sobre a respectiva casa-mãe, ainda que, em algumas das publicações mais recentes, também se encontre informação acerca da história dos próprios grupos. Trata-se de estudos de valor histórico desigual, pois enquanto uma foi elaborada de acordo com princípios e metodologia actualizada da investigação histórica – sobre o Banco Borges & Irmão (SOUSA, 1984) –, as outras carecem de ampliação e actualização.

2. Grupo CUF, o maior grupo português no período da I República e do Estado Novo (1910-1974) e Alfredo da Silva

2.1. Alfredo da Silva e Salazar: oportunidade para um balanço de investigação. Com a publicação do estudo “Alfredo da Silva e Salazar” (FARIA, 2009) concluiu-se a terceira parte de um projecto de investigação, que havíamos iniciado em 2001, estabelecido em torno da vida e obra de Alfredo da Silva (1871-1942), empresário português de referência da indústria química, da primeira metade do século XX e patrão da Companhia União Fabril (CUF). Parece-nos o momento oportuno para fazer um primeiro balanço do projecto e dar a conhecer a um público específico a estrutura já desenvolvida.

O interesse pelo tema começara no momento em que coordenámos uma investigação sobre a História da Lisnave (FARIA *et al.*: 2001), ao longo da qual, procurando fixar as origens do interesse da CUF pela indústria da reparação e construção naval, afluímos o período de concessão dos estaleiros da Administração Geral do Porto de Lisboa (AGPL) a Alfredo da Silva e à União Fabril, a partir de 1937 (FARIA *et al.*: 2001: 25-45, 47-60). Desenvolvia-se o segundo estudo no quadro do Centro de Estudos de História Empresarial, criado no seio da Universidade Autónoma de Lisboa (2000). Iniciou-se, então, o projecto que nos últimos oito anos vimos desenvolvendo, ao longo do qual, como decorrência natural da investigação realizada, foi possível produzir três diferentes títulos: *Alfredo da Silva. Biografia* (FARIA, 2004), *Manuel de Mello. Biografia* (FARIA, 2007) e o já referido *Alfredo da Silva e Salazar* (FARIA, 2009). No âmbito das comemorações do Centenário da CUF no Barreiro (1908-2008), a UAL, através do Centro de Estudos de História Empresarial, organizou, no Barreiro, o Colóquio Internacional *Industrialização em Portugal no Século XX. O Caso do Barreiro* (8-10 de Outubro de 2008). Como corolário deste evento, em 2010, foram publicadas as respectivas *Actas do Colóquio* (FARIA e MENDES, coords., 2010).

Note-se que, à partida, a *fortuna crítica* sobre Alfredo da Silva era mínima, o que não significava uma falha de percepção sobre a importância da personagem. Pelo contrário, a lacuna historiográfica era reconhecida e encontrava-se devidamente detectada. António José Telo, na síntese biográfica que fez sobre o industrial, intitulada “Alfredo da Silva e a CUF”, refere:

«Infelizmente, não há uma biografia de Alfredo da Silva, que esclareça os aspectos ainda pouco estudados do homem, do industrial e do político...» (TELO, 247). Aliás, a sua relevância, como empresário de excepção, já impressionara o sociólogo francês P. Descamps, que lhe traçou um primeiro retrato nos inícios dos anos 1930 (DESCAMPS, 1935: 362). Acrescente-se que se havia registado anteriormente uma “falsa partida”, com a realização de um trabalho (meados da década de 1960), da autoria de António Dias Miguel que, por circunstâncias várias, não passou das provas tipográficas tornando-se, não obstante, os exemplares que circularam, policopiados, como principal fonte comum aos exercícios biográficos realizados a partir de então. Foi o caso das sínteses de Maria Fernanda Rollo (ROLLO, 2000: 209-228) ou de Joana Leitão de Barros e Ana Filipa Silva Horta, que muito lhe devem, no texto que interligava a pesquisa iconográfica de indiscutível mérito, efectuada em torno de Alfredo da Silva (VIEIRA, 2003).

O padrão da CUF não passou igualmente despercebido à atenção da escola sociológica, pelo que encontramos neste âmbito subsídios com inegável interesse mas, na maior parte dos casos, infelizmente já datados (PAIS, 1976-78), a que haverá ainda a acrescentar a obra colectiva sobre a História da Engenharia, na qual participaram alguns dos investigadores da nossa equipa (BRITO *et al.*: 2002). Neste contexto, surgiu o primeiro trabalho do nosso projecto de investigação, *Alfredo da Silva. Biografia*. Na respectiva “Introdução” enunciávamos, então, os nossos propósitos: «Dar a conhecer os empreendedores no domínio da biografia, acrescentando-os ao naipe dos protagonistas habituais deste género literário. Eis o primeiro objectivo a que este trabalho se propõe. Neste pressuposto, a eleição de Alfredo da Silva como personalidade com “direito à biografia” foi uma conclusão lógica e consensual” (FARIA, 2004:7). No mesmo momento salientámos a utilidade do projecto que então iniciávamos: «Quando questionado sobre que trabalho me concentrava nestes últimos tempos e respondia que tinha em curso uma investigação sobre Alfredo da Silva, muitos dos interessados comentavam: «o homem da CUF!». Mas, através de um breve inquérito, apercebemo-nos que esta memória se circunscrevia a uma faixa etária já estreita, na generalidade acima dos quarenta anos. O nome do industrial já pouco diz aos mais novos. Num tempo que se discute, com renovado interesse, a valia do empresário português, parece oportuno oferecer a um público alargado o perfil daquele que, mesmo para os que mais o contestam, foi reconhecido pela obra construída.

Salientávamos na altura a *penumbra biográfica* a que se encontravam – e de certa forma ainda se encontram – votados os empresários (SARDICA, 2005), distorção que nos propúnhamos atenuar, consciencialização que esteve na origem do *Dicionário de História Empresarial* que, em parceria com José Amado Mendes, se encontra em curso. O volume, relativo ao sector financeiro (Banca e Companhias de Seguros), encontra-se no prelo. Mas, regressemos à *Biografia* de *Alfredo da Silva*. Enunciámos então os princípios metodológicos que nos orientariam ao longo de todo o projecto: «Procurou-se combater muitas vezes a patente incapacidade do biógrafo em libertar-se do fim da história e fazê-la ao contrário, ou seja, insistindo na necessidade de obter uma visão real de “cada idade” do protagonista, sem as alicerçar no tempo último que conferiu ao modelo o direito à notoriedade. Essa inclinação, amiúde cultivada, distorce a possibilidade de captação de uma visão evolutiva da personalidade, justificando a construção metódica do seu passado em concordância com um futuro que nós conhecemos, mas que o herói em cada tempo ignora, e que muitas vezes acidentalmente alcança. A fixação desta lógica invertida, em que se procura encontrar em cada traço um fragmento metamórfico em desenvolvimento coerente com o final, acaba por mergulhar em valores tão vagos como a predestinação, afastando o lado incidental tão frequente nos trajectos célebres» (FARIA, 2004: 9-10).

Finalmente alertávamos, face à sempre verdadeira máxima do historiador ao gerir, por definição, informação incompleta, que nos propúnhamos «fazer despertar a atenção para a necessidade de novos estudos, tanto em monografias relacionadas com as suas empresas a merecer tratamento individual, com natural destaque para a Companhia União Fabril, como em aprofundamentos temáticos da sua própria existência como empresário e político, que permita no futuro, novo investimento biográfico a realizar, então, com outra sustentação muito diversa da que encontrámos à partida», acrescentando que «o presente trabalho é, apenas, um primeiro e incompleto contributo, que trabalhos futuros poderão melhor avaliar».

2.2. *O elo esquecido.* O projecto prosseguiu com a investigação em torno do continuador de Alfredo da Silva, à frente dos destinos da CUF, que deu origem ao segundo trabalho da série: *Manuel de Mello* (FARIA, 2007). Se tivéssemos que escolher um outro título para esta obra recorreríamos, certamente, à expressão utilizada na respectiva introdução: *O elo esquecido*. Ao invés, sobre o seu filho Jorge de Mello, era já conhecida alguma informação, inicialmente através do trabalho de Maria F. Mónica (MÓNICA, 1990: 199-217) e depois, de forma mais consistente, na biografia da autoria de Jorge F. Alves (ALVES, 2004). Com efeito, o contributo e o legado de Manuel de Mello – recorde-se, casado com Amélia, herdeira universal de Alfredo da Silva – encontrava-se esquecido sob o efeito *contraluz* da personalidade arrebatadora do sogro. A dúvida equacionada, à partida, fazia então todo o sentido: «o contributo pessoal de Manuel de Mello foi, em grande parte, entendido como um mero prolongamento da obra de Alfredo da Silva, consequente da dinâmica legada pelo seu antecessor. Neste contexto, a imagem que chegou aos nossos dias oscila entre a dúvida sobre os seus méritos e o desconhecimento generalizado da obra realizada. Um líder de transição? Ou, efectivamente, um empreendedor, um intérprete de primeira linha?»

Urgia esclarecer, no feixe temático então definido, como *Mello* se havia tornado sinónimo de empreendedorismo, sobrepondo-se ao patronímico *Silva* do fundador, na memória colectiva. O fenómeno determinante, para melhor compreender a cultura empresarial do mais importante grupo económico anterior a Abril de 1974, não foi infelizmente alvo da pesquisa sobre as famílias empresariais portuguesas do século XX, não tendo sido tratado nos estudos de Maria Antónia P. de Lima (LIMA, 2003) ou de Manuel Lisboa, deixando neste caso o caminho aberto a futuras investigações (LISBOA, 2002). Este estudo concentra-se sobre a segunda metade do século XX, afastando-se da cronologia em análise e referindo-se apenas, de passagem, a Alfredo da Silva. Por sua vez, Alfredo da Silva e a CUF também não puderam ter o desenvolvimento que mereciam, dado o carácter de síntese da obra de Manuel F. Rodrigues e José A. Mendes (RODRIGUES e MENDES, 1999: 257-259 e 349). Outros estudos foram feitos sobre as empresas com base familiar, como a síntese de Andrea Colli (COLLI, 2003).

O interesse pela personalidade e obra de Alfredo da Silva ampliar-se-ia, entretanto, consideravelmente, não tanto ao nível da investigação universitária, mas, sobretudo, por oportunos trabalhos de divulgação que, a propósito das comemoração celebrada em 2008, produziram um conjunto interessante de títulos que vieram enriquecer, indiscutivelmente, a memória do grande industrial. A propósito das comemorações do centenário da instalação da CUF no Barreiro (1908-2008), convém referir um interessante conjunto de publicações, entre elas a colectânea fotográfica, com textos apropriados, coordenada por A. Camarão, A. Sardinha Pereira e José M. Leal da Silva (CAMARÃO, PEREIRA e LEAL da SILVA, 2008). No mesmo ciclo editorial deverão citar-se, ainda, os trabalhos de Jorge Morais (MORAIS, 2008), a síntese dos jornalistas Fernando Sobral, Elisabete de Sá e Agostinho Leite (SOBRAL, SÁ e LEITE,

2008) e o mais recente – e com redobrado mérito – estudo de Pedro Castro (CASTRO, 2009), no qual o autor, no capítulo dedicado à CUF e seus mentores, revelou a preocupação de consultar as fontes primárias que tinha ao seu alcance. Este conjunto de trabalhos comprova o interesse que a vida e obra do industrial tem inegavelmente despertado nos últimos tempos.

Por outro lado, os trabalhos relativos à história dos movimentos operários não podiam contornar a dinâmica existente no Barreiro, no contexto da concentração fabril da CUF, área onde ganham expressão os trabalhos em desenvolvimento por Vanessa Almeida (ALMEIDA, 2008), na esteira de outros anteriores. No mesmo padrão de abordagem veja-se igualmente os trabalhos de Maria F. Mónica (MÓNICA, 1982: 1231-1277; 1987: 819-863). O reacender deste interesse propagar-se-ia, igualmente, aos fóruns de discussão virtuais, com múltiplas manifestações na *blogosfera* e com a criação, inclusive, de *sítios* especializados sobre o tema em análise (Blogues: *Fábrica Sol; Barreiro Velho; O Grupo CUF – Elementos para a sua História*). Mas, em todo o caso, no intervalo de tempo entre a nossa primeira proposta e o terceiro inquérito realizado, de que falaremos em seguida, não surgiram estudos de referência que nos permitissem alicerçar, de modo mais consistente, a sequência dos nossos trabalhos. Não é de estranhar que tenha persistido nesta cadeia de pesquisas o escrutínio privilegiado de fontes primárias, recurso que atravessa horizontalmente a estrutura dos três títulos produzidos e solução que se intensificou no último que, em seguida, apresentamos.

2.3. Uma relação sinuosa. Se na *Biografia de Alfredo da Silva* havíamos privilegiado o estudo das suas origens familiares e o seu percurso de afirmação como empresário e industrial, na primeira fase da sua vida, no terceiro volume da presente linha de investigação a nossa atenção concentrar-se-ia, como o título indica, no seu relacionamento com António de Oliveira Salazar, o ainda jovem político em ascensão. Como referimos em nota introdutória, «este último painel do tríptico planeado, ainda de afloramento biográfico, apresentou-se, porém, mais complexo, visto ser resultante do cruzamento de duas personagens de importância capital nos domínios em que se notabilizaram. Sem que possamos estabelecer um padrão, dada a singularidade de carácter de ambos os protagonistas, a investigação efectuada permitiu-nos aceder à forma como Alfredo da Silva se articulou com o poder político na fase madura da sua vida e, por outro lado, entender o modo como Salazar lidava com os empresários» (FARIA, 2009: 7).

Procurámos, à partida, libertar-nos do peso *icónico* de cada um dos protagonistas para os surpreender no ponto certo do seu respectivo itinerário, a fim de nos permitir colocar, frente a frente, o já muito experiente Alfredo da Silva, com 57 anos de idade, na altura dos primeiros encontros com o futuro presidente do Conselho, e Salazar que, então aos 38 anos, iniciava a sua *longa marcha*. No respectivo *Prefácio* salientámos que a relação de Alfredo da Silva e Salazar não foi linear, ao longo dos cerca de catorze anos em que se desenvolveu, definindo-a como uma “relação sinuosa”. Tivemos a preocupação de iniciar a narrativa ainda antes da chegada ao poder do fundador do Estado Novo. Essa visão retrospectiva permitiu-nos estabelecer a evolução do relacionamento do industrial com os poderes que se sucederam e ganhar referências comparativas, face ao seu relacionamento com Salazar.

Sintetizando a estrutura do novo título e as opções temáticas que seguimos, procurámos estabelecer um quadro de partida do *exilado* (prólogo) e do seu combate (I Capítulo), até à sua regeneração política (II). Seguiu-se uma segunda parte, com a aproximação de Alfredo da Silva ao regime, em plena crise mundial (III-IV), onde descrevemos os primeiros encontros entre o industrial e o político, na luta pela sobrevivência da CUF, no contexto da *Grande Depressão* (V). Finalmente, reconhecemos o momento de maior atrito com a *situação*, ditado pelos interesses

contraditórios no sector da Marinha Mercante (VI), para concluirmos numa derradeira etapa de consolidação da convergência com Salazar, no quadro dos grandes conflitos internacionais que eclodiram na segunda metade da década de Trinta (VII). “Uma relação sinuosa”, insistimos, «construída por cumplicidades e confrontos, mas sem rupturas irreversíveis. Para ilustrar a presente obra, procurámos identificar imagens em que se encontrassem, em simultâneo, Alfredo da Silva e Salazar, tarefa por concluir, apesar dos esforços desenvolvidos por toda a equipa de investigação. Metáfora plena de significado, definida nesta carência iconográfica, se atendermos à natureza dos protagonistas em presença, numa relação ausente de convivência social, composta por encontros, telefonemas, mas convenientemente construída de distâncias...» (FARIA, 2009: 11).

A análise da correspondência de Alfredo da Silva para Salazar permitiu-nos testemunhar o desenvolvimento de um relacionamento que, como referimos atrás, não foi linear. É um diálogo, porém, de que apenas se conhece um sentido, porque não foi possível localizar a correspondência do ministro para o industrial. Mesmo admitindo o recato epistolográfico de Salazar, fora do seu muito restrito círculo de confiança, e a sua tradicional forma de comunicação através de breves comentários lançados em cartões, nem esses limitados testemunhos se encontram localizados. Trata-se, portanto, de um *monólogo* onde, apesar da ausência de respostas, é possível detectar uma sequência que passou, ao longo dos 14 anos de duração, por diversas fases. Uma primeira etapa mais acidentada, até 1936, onde assistimos a uma metamorfose que se inicia no formalismo e evolui sucessivamente para outras variantes: informalismo, dependência e ansiedade, pressão social e política, cooperação e conflito; e uma segunda parte, onde se regista uma relativa estabilidade, que chega com o reforço dos interesses – e convicções – comuns, face ao radicalizar da conjuntura política europeia, particularmente visível a partir da eclosão da Guerra Civil de Espanha (1936-39). Esta última fase, de maior proximidade Alfredo da Silva a Salazar, fica bem assinalada pela presença simbólica do industrial, à frente dos operários da CUF, na grande manifestação de apoio ao chefe do Governo, realizada em Lisboa, na Praça do Comércio, a 27 de Fevereiro de 1939, promovida pelos Grémios e Sindicatos Nacionais, Casas do Povo e dos Pescadores, Ordens Profissionais, etc. (*O Século*, 28-02-1939: 4), num dos momentos apoteóticos do regime e numa conjuntura em que se clarificava a vitória dos nacionalistas de Franco, na Guerra Civil de Espanha e em vésperas da eleição do Papa Pio XII. O projecto *Alfredo da Silva* deverá, agora, prosseguir com uma última investigação que aprofunde o período intermédio da sua vida (1908-26), tendo como marcos de referência a chegada da CUF ao Barreiro e o final da Primeira República. Oportunamente daremos notícia do desenvolvimento desta última fase da linha de investigação, iniciada em 2001, e da publicação dos respectivos resultados.

3. Dos grupos tradicionais aos novos grupos

Com a revolução do 25 de Abril de 1977, os grupos tradicionais foram desmantelados. Como afirmou o empresário Nelson Quintas, «a revolução de Abril destruiu completamente os *Grandes Grupos Económicos Portugueses* de então e, passados estes anos [17], nenhum conseguiu ainda atingir a dimensão e o poder económico que então detinham» (QUINTAS, 1991). Um dos instrumentos legais das nacionalizações foi o Decreto-Lei n.º 132-A/75, de 14 de Março, através do qual foram nacionalizadas as instituições de crédito, exceptuando o Crédito Franco-Português, os departamentos do Banco London and South America e do Banco do Brasil, as caixas

economias e as caixas de crédito agrícola mútuo. Seguiram-se muitas outras nacionalizações. Para gerir o elevado número de empresas que, entretanto, passou para a órbita do Estado – como pretexto próximo do 11-03-1975, através de 24 números do *Diário do Governo*, nacionalizaram-se 244 empresas (MARTINS, 1979) –, foi criado o Instituto das Participações do Estado (Decreto-Lei n.º 163-C/75, de 27 de Março). Este tinha por função superintender, orientar e coordenar o elevado número de empresas que haviam passado a integrar o mega “Grupo Estado” (MARTINS, 1979). Entretanto, a partir dos inícios dos anos 1980 e, em particular, desde meados da década – devido à conjuntura interna mas também em resultado da integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia (01-01-1986) –, novos grupos começaram a surgir, por reconstituição de alguns dos antigos (como o Grupo Espírito Santo que continuou liderado pela mesma “dinastia” empresarial) ou, na maioria dos casos, pela emergência de outros, fundados nos últimos anos do Estado Novo ou criados no pós-25 de Abril de 1974. Assim, em 1989, já eram referenciados os seguintes 8 grupos privados (PINTADO e MENDONÇA, 1989: 43):

- SONAE;
- Amorim;
- Espírito Santo;
- COLEP;
- RAR;
- Vaz Guedes;
- Salvador Caetano;
- Sociedade Nacional de Sabões.

Como se constata pela sua enumeração, entre aqueles só se encontra um – Grupo Espírito Santo – que também integrava o conjunto dos grandes grupos dos finais do Estado Novo (1973-74). Note-se, porém, que «um aspecto essencial separa os novos grupos económicos dos antigos: enquanto estes últimos cresceram à sombra do condicionamento industrial e do crescimento de mercados fechados, os novos grupos terão por “fermento” a concorrência internacional, que cada vez menos conhecerá fronteiras». Também a origem temporal e a história de cada um dos novos grupos diferem consideravelmente. «Assim, enquanto a empresa-mãe dos grupos COLEP ou Vaz Guedes foi criada nos anos 50/60, é preciso recuar até ao início da segunda metade do século XIX e ao aparecimento das primeiras “manifestações” da revolução industrial em Portugal, para localizar a origem dos grupos AMORIM, ESPÍRITO SANTO ou SOCIEDADE NACIONAL DE SABÕES» (PINTADO e MENDONÇA, 1989:43). Os restantes grupos surgiram por meados do século XX – o grupo Salvador Caetano remonta a cerca de 1946 (FERNANDES *et al.*: 2004) – ou pouco depois. Dos novos grupos, aprofundemos um pouco a história de um deles, a COLEP, bem como de outros dois – ARSOPI e VICAIMA –, também importantes e pertencentes a membros da mesma “dinastia” empresarial, mas não incluídos no grupo acima indicado.

4. Grupos emergentes, de base familiar, em meio rural do interior: ARSOPI, VICAIMA e COLEP

O surto de industrialização registado no pós-II Guerra Mundial extravasou das áreas com tradição industrial – Barreiro e Setúbal, nas imediações de Lisboa, Leiria, Marinha Grande e Covilhã, no Centro, e Porto e Vale do Ave, no Norte – para outras, de tradição eminentemente rural. Entre outros casos, destacou-se o concelho de Vale de Cambra, do distrito de Aveiro. Tratava-se de um meio propício, integrado no Norte Litoral Português, cujo contexto se aproxima do modelo empresarial, caracterizado pelos seguintes factores: ligação das firmas com o meio local em que se insere – de forma análoga ao que se verificou nos “distritos industriais”

italianos –, cuja organização da produção se baseia «numa forte aglomeração de firmas num território e numa divisão de trabalho entre elas, não apenas a nível da produção, em sentido restrito, mas também entre firmas industriais e de serviços. Este caso seria muito favorável à inovação, tendo em conta, quer a intensidade de fluxos de toda a espécie (materiais e imateriais) que circulam num meio com estas características, quer a flexibilidade do conjunto» (COSTA e SILVA, 1994:15). Aos factores indicados deverão acrescentar-se as relações familiares, como factor de coesão ou, noutros casos, de emulação, na concretização de projectos empresariais de sucesso.

Aproveitando as condições do meio – abundante produção florestal, desenvolvimento da pecuária e tradição nas indústrias de lacticínios e das madeiras, do que resultou uma certa cultura de empresa e tecnológica –, bem como de mão-de-obra disponível, entretanto liberta da actividade agrícola, com o avanço da mecanização, coube a alguns empresários, inovadores e ousados, fazer ali os seus investimentos, criando empresas, tirando partido do condicionalismo favorável existente (MENDES, CRUZ e RODRIGUES, 1999: 9-18). Foi o que fizeram, entre outros, Arlindo Soares de Pinho e seus filhos que, em apenas meio século (anos 1940-90), criaram três grandes grupos económicos, como veremos de seguida. A propósito, já se escreveu: «Vale de Cambra é quase uma terra mágica, uma invenção de Midas, um vale dos milhões que albergou um empresário do calibre de Arlindo Soares de Pinho, a que os seus filhos Álvaro Costa Leite, Ilídio Pinho, Armindo Pinho, Armando Pinho e António José [aliás Jorge] de Pinho prestaram tributo, mantendo ou criando mais empresas e mais dinheiro» (FERNANDES, 2003: 185).

4. 1. ARSOPI. O fundador da ARSOPI – acrónimo do seu nome –, Arlindo Soares de Pinho (1910-2000), de origem modesta e com reduzidas habilitações escolares (3.^a classe da instrução primária), cedo começou a trabalhar na fábrica de serração de madeira, carpintaria e folha-de-flandres, da firma Almeida & Freitas, em Vale de Cambra. Ali permaneceu entre os seus 11 e 30 anos de idade (1921-41), desempenhando diversas funções, das mais modestas às de maior responsabilidade (encarregado). Destacou-se pelo seu espírito inventivo e pela intuição e competências para a resolução de questões tecnológicas. Em 1942, casado e já com quatro filhos, torna-se empresário, iniciando a actividade com uma pequena oficina de Serralharia Mecânica, Construção e Reparação de Máquinas para a Indústria de Lacticínios. Segundo declarações suas, uma das motivações para se tornar empresário foi a de preparar, por essa via, o futuro dos filhos. Nesta primeira fase, também se dedicou ao comércio do sal, produto então imprescindível, para a conservação dos lacticínios. Na impossibilidade de seguir aqui, em pormenor, a evolução histórica da nova empresa – o que, aliás, já fizemos noutro estudo (MENDES, CRUZ e RODRIGUES, 1999) –, analisemos alguns dos seus marcos mais relevantes.

Do ponto de vista dos produtos e serviços fornecidos, A. Soares de Pinho foi-se adaptando à alteração das condições e às exigências do mercado. Assim, da reparação de automóveis, velocípedes com motor e de máquinas da indústria de lacticínios, além da comercialização de combustíveis, na década de 1940, já nos anos 1950 passou a equipar fábricas de lacticínios, com equipamento totalmente produzido na sua oficina. Entretanto, desenvolve a produção de artigos em aço inoxidável (cubas, tinas depósitos de grandes dimensões, etc.), na qual viria a especializar-se e a intensificar o nível de internacionalização. Em meados dos anos 1990, já exportava para 63 países. Actualmente, o grupo, a nível produtivo, concentra-se nas seguintes actividades: Lacticínios, Vinho e bebidas, Química e Petroquímica e Fundição (“ARSOPI”, 2011).

Paralelamente ao desenvolvimento da empresa, Arlindo Soares de Pinho adoptou, de forma consciente e deliberada, uma estratégia de índole familiar, no sentido de preparar os filhos, não só para o ajudarem a expandir o negócio, como tendo em vista a futura sucessão. Uma das fragilidades de muitas empresas familiares reside precisamente no facto de nem sempre os descendentes directos estarem à altura de suceder à figura, por vezes carismática, do fundador. Ora, uma das formas de ultrapassar essa questão consiste em dar formação adequada aos descendentes, para que a sucessão seja justificada e legitimada, não só pelos laços familiares como também pelo mérito e competência. Assim, o empresário encaminhou os seus filhos para a obtenção de formação e competências diferenciadas, designadamente nas áreas: industrial (Ilídio, Armando e Armindo, após o ensino técnico fizeram os cursos de engenharia industrial), comercial (Álvaro) e económica (António Jorge). Depois da saída da empresa, de forma algo conflituosa, dos filhos Álvaro da Costa Leite e Ilídio Pinho – que, como veremos, entretanto vieram também a fundar as suas firmas que, posteriormente, evoluíram para grupos –, Arlindo Soares de Pinho e seus filhos (Armando e Armindo Pinho) constituem, em 1969, a ARSOPI – INDÚSTRIAS METALÚRGICAS ARLINDO SOARES DE PINHO, LD.^a, com o capital social de 12 000 000\$00, subscrito pelo pai (7 200 000\$00) e pelos dois filhos (2 400 000\$00 cada um); em 1973, juntar-se-lhes-ia o filho mais novo, António Jorge Pinho, altura em que o capital social foi elevado para 28 465 contos. No final dos anos 80-inícios dos anos 90, a ARSOPI diversifica os negócios, com a alteração do estatuto, a criação de novas empresas e a participação em várias outras. Assim, em 1987, dá-se a passagem da empresa de sociedade por quotas a sociedade anónima; em 1990, é criada a ARSOPI – HOLDING, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.; foram constituídas as empresas ARSOPI – THERMAL, Equipamentos Térmicos, Ld.^a e a TECNOCON – Tecnologia de sistemas de Controle, Ld.^a (1989); a IPA – Imobiliária Pinhos, Antunes, Ld.^a (1991). Além disso, a ARSOPI efectuou avultadas participações, entre outras, nas empresas UNICER (cerveja), Real Seguros e Banco Português de Investimento.

Ainda sobre a empresa e o grupo ARSOPI, resta sublinhar mais duas notas. A primeira é que a estratégia do fundador da empresa, quanto à formação da segunda geração que lhe viria a suceder, deu resultado, pois aquela viria a desempenhar funções a nível da gestão de topo, de acordo com a sua preparação e competências, assegurando assim o controle da organização no seio familiar. Como exemplo, recorda-se que, em 1971, além da Direcção Geral e Administração, ainda a cargo de Arlindo Soares de Pinho, eram os seus filhos que tinham a seu cargo a Direcção Comercial e Técnico-Comercial (Armando Pinho) e a Direcção Industrial (Armindo Pinho). Após a revolução de 1974, foram sobretudo os filhos que lideraram a empresa e que a transformaram num dos novos grupos económicos dos finais do século XX mais destacados. Por outro lado, o tipo de educação que transmitiu aos filhos no meio familiar – rigorosa, de amor ao trabalho, dedicação e mesmo algo espartana – certamente contribuiu para que, também estes, viessem a tornar-se empresários de sucesso e criadores de outros “impérios” económicos, como veremos a seguir. O reconhecimento público do rasgo empresarial de Arlindo Soares de Pinho – discreto e evitando, sempre que podia, as luzes da ribalta – chegaria em 1991, ao ser-lhe atribuído (pelo alvará de 30 de Janeiro) o grau de *Comendador da Ordem de Mérito*, nove anos antes do seu falecimento.

4. 2. VICAIMA. Este grupo teve as suas origens em 1959, quando o filho mais velho de Arlindo Soares de Pinho, Álvaro da Costa Leite (1932-2009), se incompatibilizou com o pai, em cuja empresa trabalhava, e resolveu criar a sua própria empresa. A separação é assim relatada pelo próprio: «Estudei até aos 18 anos [concluiu o Curso Comercial, na Escola Oliveira Martins, no

Porto] e fui trabalhar com o meu pai. Abandonei a sua empresa aos 26 anos, para me estabelecer. Eu gostava de lá estar, mas um dia ele estava mal disposto e resolveu despedir-me. Claro que, depois, reconsiderou porque não há nenhum pai que mantenha este tipo de atitudes por muito tempo. No entanto, o problema teve alguma gravidade e resolvi não regressar» (DEUSDADO, 1998: 48).

Após alguma indecisão e por sugestão de um médico amigo (Dr. Teixeira da Silva), A. Costa Leite começa por criar, em 1959, a firma Álvaro Pinho da Costa Leite, com o capital de 40 000\$00, que se dedicava à serração de madeiras exóticas. Pouco depois (1964-65), instalou uma fábrica de portas – produzia então 300 portas por dia –, deixando de usar a designação inicial “Florestal”, para adoptar a de VICAIMA (nome derivado dos rios que banham Vale de Cambra, Viges e Caima). Iniciou a actividade com 7 pessoas mas, em 1998, já empregava 1 700 (*Ibidem*). Em 1969, a firma transforma-se numa sociedade por quotas, tornando-se sócios da empresa a esposa, Maria Resende da Costa e os filhos, Maria Gabriela da Costa Leite, Humberto da Costa Leite e Arlindo da Costa Leite, medida que já visaria preparar a sucessão, a longo prazo, a assegurar por elementos da família. Entretanto, a partir de 1973, e não obstante as convulsões de ordem política registadas nos anos seguintes, a VICAIMA continuava em franco desenvolvimento, construindo uma moderna unidade fabril, no complexo de Vale de Cambra, diversificando a produção, adquirindo ou participando no capital de outras empresas e através da progressiva internacionalização. Além de exportar parte considerável da produção, viria a estabelecer fábricas e entrepostos comerciais, em diversos países. Em 1973, a empresa desejava aumentar a sua capacidade produtiva, tendo já diversificado a actividade – dispunha de serração de madeiras exóticas, fábricas de portas, janelas, colas, resinas e contraplacados –, pelo que solicitou autorização para ampliar as instalações e o equipamento. O pedido provocou protesto da parte de firmas concorrentes, ao abrigo do condicionamento industrial ainda em vigor, pelo que foi sobretudo a partir da abolição daquele (1974) e, sobretudo, no final dos anos 1970 e na década imediata que a VICAIMA registou um progresso mais acentuado.

Assim, em 1987-88, instalou uma filial nas proximidades de Leiria e, em 1988, adquiriu a JOMAR, grande empresa, concorrente, no sector das madeiras. O assunto foi noticiado num periódico local: «Álvaro Costa Leite adquiriu o controlo absoluto da JOMAR, uma operação que envolveu mais de 10 milhões de contos e que foi considerada a maior *teake over* já realizado em Portugal. Como consequência dessa operação e pelo que representa na economia nacional, o jornal *Semanário* atribui a Álvaro Costa Leite o título de empresário do ano». Em meados dos anos 1990, a VICAIMA era considerada um das melhores empresas, integrando Álvaro Costa Leite o *Quadro de Honra* das melhores empresas do ano. Em 1994, foi classificada em 184.º lugar, entre as melhores empresas portuguesas (MENDES, CRUZ e RODRIGUES, 1999: 101). Aquando do seu falecimento (2009), noticiava um semanário: «Aos 50 anos, [Álvaro da Costa Leite] criou um dos principais grupos do país e uma fortuna que o coloca no *top* dos milionários (os últimos dados da “Exame” apontam para €500 milhões)» (“Um apaixonado pela indústria”, 2009).

A exemplo da estratégia utilizada por outros grandes grupos tradicionais, anteriores a 1974 (grupos CUF e Champalimaud), também este novo grupo VICAIMA, de base industrial, enveredou pelo sector financeiro, criando um banco. Álvaro Costa Leite passa, assim, a acumular as funções de industrial com as de banqueiro (GONÇALVES, 1999). Com efeito, em 1989, foi constituída a FININDÚSTRIA – Sociedade de Investimentos do Grupo VICAIMA; dois anos depois (1991), foi criada uma sociedade anónima (VICAIMA – Centro Comercial de Madeiras, S. A) e, em 1993, foi fundado o FINIBANCO – resultante da transformação da referida

FININDÚSTRIA –, Banco de Investimentos, com o capital de 5 milhões de contos (*Idem*: 102). Em 1998, o Banco do grupo VICAIMA já possuía 65 balcões e visava atingir os 100, a curto prazo (DEUSDADO, 1998: 51). Em 26 de Agosto de 1910, o Grupo FINIBANCO aceita a OPA amigável lançada pelo Montepio Geral – Associação Mutualista, tendo a marca FINIBANCO desaparecido de mercado, em 1 de Abril de 2011, ao ser totalmente integrada no Montepio Geral (“Finibanco”, 2011).

4. 3. COLEP. Embora a COLEP, casa-mãe do grupo, fosse de constituição recente (1965), o seu desenvolvimento foi fulgurante, pelo que, apenas em 24 anos (1965-89), evoluiu de uma pequena unidade fabril, produtora de embalagens, para um dos 8 maiores “novos grupos económicos” existentes em Portugal, nos finais dos anos 80. Tratou-se, de facto, de um caso de sucesso extraordinariamente rápido, não muito vulgar no tecido empresarial português. Com efeito, enquanto o grupo VICAIMA, anteriormente focado, ainda era, na altura, incluído nos grupos que estavam “à espreita” – isto é, em processo acelerado de ascendência –, a COLEP já era colocada a par dos outros, inclusive dos que, embora ainda novos – quanto à sua reconstituição, após 1974 –, tinham já uma tradição histórica que remontava ao século XIX. Deste modo, os “novos grupos económicos”, estudados por M. Xavier Pintado e A. Mendonça, foram os seguintes: SONAE, AMORIM, ESPÍRITO SANTO, VAZ GUEDES, RAR, SNS, SALVADOR CAETANO e COLEP (PINTADO e MENDONÇA, 1989: 41-110). Vejamos alguns dos aspectos mais relevantes, acerca das origens e da evolução histórica deste último (COLEP).

Ilídio Soares de Pinho (nascido em 1938), filho de Arlindo Soares de Pinho e de Maria da Assunção da Costa Leite, casou com Maria Emília Resende da Costa que, por sua vez, era irmã de Maria Resende da Costa, esposa de Álvaro da Costa Leite, como vimos. Após ter feito o curso industrial na Escola Técnica de Oliveira de Azeméis, concluiu o curso de Engenharia Electrotécnica e de Máquinas, no Instituto Industrial do Porto. Em seguida, fez uma viagem à Alemanha – onde contactou com a SIEMENS – e um estágio na CUF, no Barreiro. Passou também pela Oliva, em S. João da Madeira, e pela VICAIMA, de seu irmão, tendo em seguida trabalhado na empresa do pai, Metalúrgica de Cambra, antecessora da ARSOPI. Por não se adequar aos métodos de gestão do pai (Arlindo Soares de Pinho) e por ter ambições mais elevadas, na sequência de uma visita à Suíça e, em especial, à empresa de embalagens (em lata) Marsorati, que o deixou muito bem impressionado, Ilídio Pinho resolveu montar a sua própria fábrica de embalagens, numa altura em que a expansão deste tipo de produtos se fazia de forma muito acelerada. Como recorda C. Bicalli, «a partir dos anos 50, os produtos confeccionados, símbolo do *american way of life*, conquistaram o continente europeu. A transformação da sociedade tradicional em estilo de vida de massas estimulou o fabrico de uma grande quantidade e variedade de produtos: pequenas doses de champô, doses individuais de bolachas, bebidas, etc.» (*apud* MENDES, CRUZ e RODRIGUES, 1999: 105). Foi em 1965 que Ilídio Pinho mandou construir uma fábrica de embalagens de folha-de-flandres, em Lordelo, concelho de Vale de Cambra. Em 20 de Dezembro de 1975, ao comemorar a primeira década de actividade, recordando as vicissitudes por que passar durante a revolução de 1974, o fundador da COLEP destacava o caminho percorrido, quanto à diversificação da produção – através da integração vertical –, a modernização tecnológica e os contactos internacionais. Já produzia, então: produtos alimentares, tintas, vernizes e diluentes; colas, ceras e graxas; aerossóis de ambientadores, insecticidas, lacas, desodorizantes e tintas, dispondo ainda de litografia e fotolitografia próprias, enchimento de todos os aerossóis, preparação de produtos químicos para enchimento de aerossóis e produção de componentes de plástico para embalagens (*Idem*, 1999: 107). A partir

dos anos 1980, Ilídio Pinho deixa de se considerar apenas um industrial para se tornar um empresário, com interesses muito diversificados. A empresa passa de estabelecimento em nome individual em sociedade por quotas (1982) e, após 1987-88, detém interesses em bancos (Banco Comercial Português, Banco Nacional de Investimentos, Banco Mello, etc.), em companhias de seguro (Global, Global-Vida, Lusitânia, Lusitânia-Vida, Ocidental, Ocidental-Vida e Rural), na navegação, com a aquisição de 90% do capital da Transinsular, na produção de energia eléctrica, adquirindo a Companhia de Electricidade de Macau, na distribuição de gás (Nacional Gás) e na fibra óptica (Cabelte).

Em 1990, ano em que a COLEP completou um quarto de século, Ilídio Pinho perde um filho – jovem de 22 anos de idade, prestes a licenciar-se, na Suíça –, o que lhe colocou problemas de continuidade, como ele próprio declarou (“Ilídio Pinho...”, 1994). Por tal motivo, anos mais tarde venderia a COLEP indústria, continuando a investir nos sectores financeiro, fornecimento de gás e electricidade, entre outros (MENDES, CRUZ e RODRIGUES, 1999: 107-111). Em 2000, é fundada a Fundação Ilídio Pinho, com os objectivos de apoiar a investigação científica e tecnológica e homenagear o seu filho Ilídio Pedro (“O dia um da Fundação Ilídio Pinho, 2000”).

Entre os três grupos referenciados e os seus fundadores – ARSOPI, VICAIMA e COLEP –, há aspectos em comum e outros que os diferenciam. Por um lado, os laços familiares entre os seus protagonistas, pai e filhos e por casamento, de Álvaro Costa Leite e Ilídio Pinho, com duas irmãs. Também a o controle e a sucessão continuam no seio das respectivas famílias. Os laços familiares – com a força do legado patrimonial e da tradição – mas, também, uma certa emulação, entre os fundadores e colaboradores mais directos dos três grandes grupos, constituíram factores importantes para o respectivo sucesso, em apenas três-quatro décadas. Com um forte espírito empresarial, determinação e poder de inovação, comum a todos os intervenientes da família envolvidos na liderança dos grupos, já o nível de formação académica dos filhos de Arlindo Soares de Pinho foi muito superior à daquele.

Por outro lado, como resultado da formação e das respectivas histórias de vida, também o grau de intervenção, na política autárquica, em associações empresariais e mesmo em funções públicas, praticamente ausente no caso do pai, foi patente na actividade dos filhos. Acrescenta-se, ainda, que a exposição destes, nos órgãos de comunicação social – por exemplo, através de entrevistas ou mesmo de artigos de opinião, inclusive sobre cultura empresarial (Ilídio Pinho) –, evitada por Arlindo Soares de Pinho, foi notória nos casos de Álvaro Costa Leite e Ilídio Soares de Pinho, a cuja actividade empresarial não se coibiram de dar uma certa visibilidade.

ANEXO

QUADRO – PRINCIPAIS GRUPOS ECONÓMICOS (1974)

(Preço Constante – Índice 100= 1976)

(Milhares de Escudos)

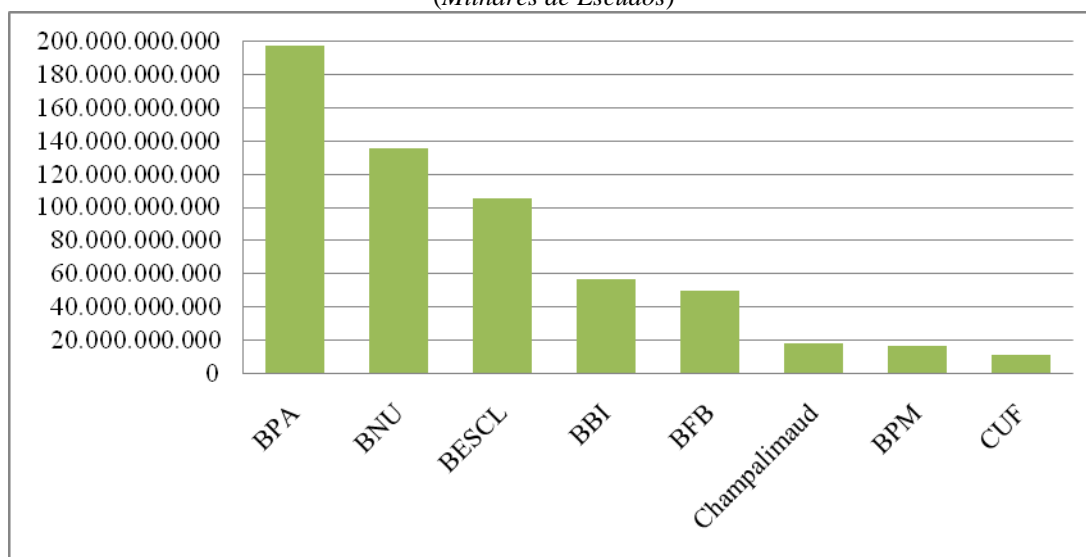
Grupos	Activo	Resultados Líquidos	Capital Social	Participações Financeiras
Banco Português do Atlântico (BPA)	197 672 331 645	180 412 782	1 419 294 606	2 278 076 736
Banco Nacional Ultramarino (BNU)	135 931 952 061	169 367 675	691 562 932	802 175 348
Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL)	105 084 285 617	129 524 746	1 106 500 692	490 981 245
Banco Borges e Irmão (BBI)	56 339 630 917	79 823 206	553 250 346	394 394 643
Banco FONSECAS e Burnay (BFB)	49 519 687 747	59 010 142	444 591 978	824 085 710
Champalimaud	17 585 874 103	443 930 041	4 601 232 365	3 968 166 834
Banco Pinto de Magalhães (BPM)	16 686 008 568	20 620 813	193 637 621	56 839 000
Companhia União Fabril (CUF)	10 925 303 712	112 393 924	3 526 970 954	2 387 711 467

Fonte: CAEIRO, 2004: 229-231.

GRÁFICO 1 – PRINCIPAIS GRUPOS ECONÓMICOS (1974) – Activo

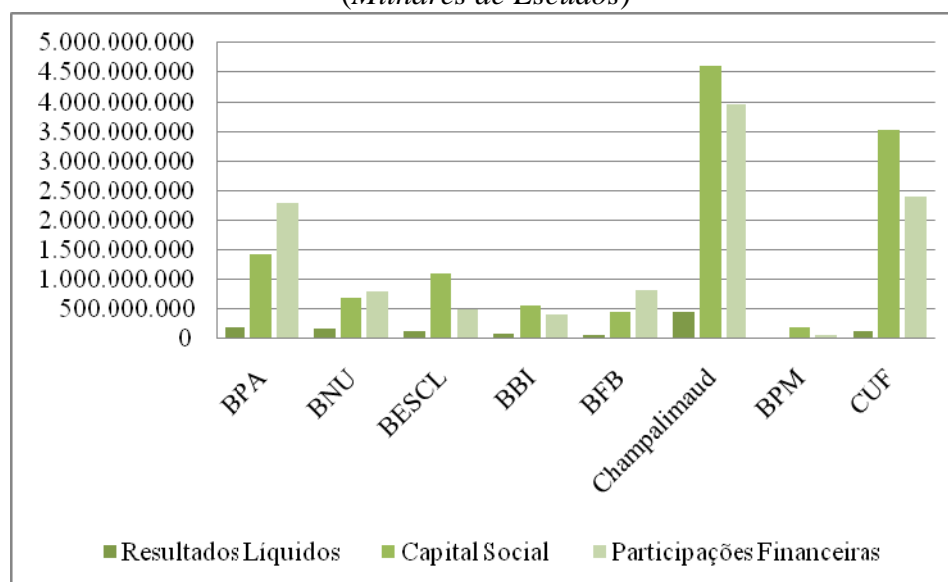
(Preço Constante – Índice 100= 1976)

(Milhares de Escudos)



Fonte: CAEIRO, 2004: 229-231.

GRÁFICO 2 – PRINCIPAIS GRUPOS ECONÓMICOS (1974)
Resultados Líquidos/Capital Social/Participações Financeiras
 (Preço Constante – Índice 100= 1976)
 (Milhares de Escudos)



Fonte: CAEIRO, 2004: 229-231.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Vanessa de (2008), *Um Discurso Escondido. Alfredo da Silva e as greves da CUF durante a Primeira República 1910-1919*, Lisboa, Bizâncio.
- ALVES, Jorge Fernandes (2004), *Jorge de Mello. «Um Homem». Percursos de um Empresário*, Lisboa, Edições INAPA.
- AMATORI, Franco e JONES, Geoffrey (eds.) (2003), *Business History around the World*, Cambridge University Press.
- ANTUNES, José Freire (1997), *Champalimaud*, Lisboa, Círculo de Leitores.
- “ARSOPI”, <http://cotecportugal.pt> (acedido em 26-04-2011).
- BICALLI, «Embalage», *Scuolaofficina* (1995), 40.º ano, n.º 1.
- BOBONE, Carlos (1997), *História da Família Ferreira Pinto Basto*, vols. I e II, Lisboa, Livraria Bizantina.
- BRANDÃO DE BRITO (2002), José Maria, ed. al., *Engenho e Obra.*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- BRITO, José Maria Brandão de (1989), *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O condicionamento industrial*, Lisboa, Dom Quixote.
- CAEIRO, Joaquim Croca (2004), *Elites e Poder. Os Grupos Económicos em Portugal (1930-1996)*, Lisboa, CESDET/ISSSL.
- CÂMARA, João de Sousa da (1985), *História do Banco Fonsecas e Burnay*, Lisboa, Banco Fonsecas & Burnay.
- CAMARÃO, António, PEREIRA, A. Sardinha e LEAL da SILVA, José Miguel, *A Fábrica* (2008), Lisboa, Bizâncio.

- CANHA, Isabel e FERNANDES, Filipe S. (2011), *António Champalimaud. Construtor de Impérios. Biografia*, Lisboa, A Esferas dos Livros.
- CARITA, Helder (texto) e CARDOSO, António Homem (fotografia) (2002), *Américo Amorim. 50 Anos de Trabalho*, s. l., Sociedade Agrícola Cortiças Flocor, S. A.
- CASTRO, Pedro (2009), *Salazar e os Milionários*, Lisboa, Ketzal.
- CERUTTI, Mario e tal., coords. (2010), *Grandes Empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, Madrid, Plaza y Valdés Editores.
- CHANDLER, Alfred D. Chandler, Jr. (1990) (trad. do inglês), *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Prensas Universitarias de Zaragoza.
- CHANDLER, Alfred D., Jr (1987) (trad. do inglês), *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- COLLI, Andrea (2003), *The History of Family Business*, Cambridge University Press.
- COSTA, J. Pedro (2009), *Salazar e os Milionários*, Lisboa, Quetzal.
- COSTA, José Silva e SILVA, Mário Rui (1994), «Inovação e Modelo empresarial no Norte Litoral Português», *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 14, Janeiro de 1994.
- CUNHA, Luís Torrezão Veiga da (1940), *Banco Lisboa & Açores. Elementos para a sua História*, Lisboa, Casa Portuguesa.
- CUSTÓDIO, Jorge (coord.) (1994), *Empresariado português. Uma abordagem às suas realizações*, Porto, Associação Industrial Portuense.
- DAMAS, Carlos Alberto e ATAÍDE (2004), Augusto de, *O Banco Espírito Santo. Uma dinastia financeira*, I vol.: 1869-1973, Lisboa, Banco Espírito Santo/Centro de Estudos de História do BES.
- DESCAMPS, Paul (1935), *Le Portugal. La vie sociale actuelle*, Paris, Firmin-Didot et C.^a.
- DEUSDADO, Daniel (1998), «A minha história. Álvaro Costa Leite», *Ideias & Negócios*, n.º 6, Outubro/Novembro, p. 48-55.
- ESPÍRITO SANTO, Paulo e Vanda SAIOTE (2001), “A construção naval no Grupo CUF. Do Barreiro aos Estaleiros da Rocha”, in *Lisnave, Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, Lisboa, INAPA.
- FARIA, Miguel Figueira de (2004), *Alfredo da Silva. Biografia*, Lisboa, Bertrand Editora.
- FARIA, Miguel Figueira, (2009), *Alfredo da Silva e Salazar*, Lisboa, Fundação Amélia da Silva Mello/José de Mello/Bertrand Editora.
- FARIA, Miguel Figueira de (coord.) (2001), *Lisnave, Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, Lisboa, INAPA.
- FARIA, Miguel Figueira de (2007), *Manuel de Mello. Biografia*, Lisboa, Fundação Amélia da Silva Mello/José de Mello/Edições INAPA.
- FARIA, Miguel Figueira de e MENDES, José Amado (coords.), *Actas do Colóquio Internacional “Industrialização em Portugal no Século XIX – O Caso do Barreiro”*, Universidade Autónoma de Lisboa/Instituto de Investigação Pluridisciplinar da UAL.
- FARIA, Miguel Figueira de Faria de e MENDES, José Amado (coords.) (2011), *Dicionário de História Empresarial Portuguesa – Bancos e Seguradoras, Sécs. XIX e XX*, Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa (em vias de publicação).
- FERNANDES, A. Silva et al. (2004), *Salvador Caetano. Fragmentos de Uma Vida*, Porto, Fundação Salvador Caetano.
- FERNANDES, Filipe S. (2003), «Arlindo Soares de Pinho (1910-2000). Primeiro do clã dos Pinhos», in *Fortunas & Negócios. Empresários Portugueses do século XX*, Lisboa, Oficina do Livro.

- “Finibanco”, <http://pt.wikipedia.org/wiki/Finibanco> (acedido em 29-04-2011).
- GONÇALVES, Rita Roby (2009), «Álvaro Costa Leite: industrial e banqueiro», *Diário de Notícias*, 8 de Novembro de 2009, p. 65.
- GUERREIRO, Maria das Dores (1996), *Famílias na Actividade Empresarial. PME em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- HABBERSHON, Timothy G. *et al.* (2011), «A Unified Systems Theory of Family firm Performance» (www.3.babson.edu/.../Unified-Systems-Theory-of-Family; acedido em 23-04-2011).
- “Ilídio Pinho: «Tenho problemas de continuidade»” (1994), *Expresso/Privado*, 16-07-1994.
- “Instituto das Participações do Estado” (1975) (Decreto-Lei n.º 163-C/75, de 27 de Março).
- «Investigar as empresas do Estado Novo» (2010), jornal *Público*, de 21-11-2010.
- JARDIM, Marta (2009), «Grandes famílias de grandes empresas: compromissos com a tradição na Lisboa moderna» (<http://resenhasbrasil.blogspot.com/2009/12>; acedido em 23-04-2011).
- LIMA, Maria Antónia Pedroso de (1999), «Sócios e parentes: valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares portuguesas», *Etnográfica*, vol. III (1), p. 87-112.
- LIMA, Maria Antónia Pedroso de (2003), *Grandes Famílias, Grandes Empresas*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- LISBOA, Manuel (2002), *A indústria portuguesa e os seus dirigentes. Crescimento na segunda metade do século XX e potencial de inovação das funções capitalista, empresarial e de gestão*, Lisboa, Educa.
- LUÍS, Agustina Bessa (dir.) (1969), *Banco Português do Atlântico*, Porto, Banco Português do Atlântico.
- MADUREIRA, Nuno Luís (1998), «O Estado, o Patronato e a indústria Portuguesa (1922-1957)», *Análise Social*, 33 (148), p. 777-822.
- MAKLER, Harry Mark (1969), *A “elite” industrial portuguesa*, Lisboa, Instituto Gulbenkian de Ciência/Centro de Economia e Finanças.
- MARTINS, Maria Belmira e ROSA, J. Chaves (1979), *Análise e listagem completa das sociedades do sector público em Portugal*, Lisboa, Ed. do Jornal Expresso.
- MARTINS, Maria Belmira (1976), *As Multinacionais em Portugal*, Lisboa, Ed. Estampa.
- MARTINS, Maria Belmira (1973), *Sociedades e Grupos em Portugal*, Lisboa.
- MENDES, José M. Amado, CRUZ, Manuel Braga da e RODRIGUES, Manuel Ferreira (1999), *Os Pinho de Vale de Cambra. Um caso de sucesso empresarial*, Vale de Cambra (polic.º).
- MÓNICA, Maria Filomena (1987), “Capitalistas e industriais (1870- 1914)”, in *Análise Social*, vol. XXIII, pp. 819-863, sobretudo, pp. 843-845.
- MÓNICA, Maria Filomena (1982), “Indústria e democracia: os operários metalúrgicos de Lisboa (1880 – 1934)”, in *Análise Social*, vol. XVIII, pp. 1231-1277.
- MÓNICA, Maria Filomena (1990), *Os grande Patrões da Indústria Portuguesa*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- MORAIS, Jorge (2008), *Rua do Ácido Sulfúrico: patrões e Operários: Um Olhar sobre a CUF do Barreiro*, Lisboa, Bizâncio.
- NARVA, Richard L., «Heritage and Tradition in Family Business: How Family-Controlled Connect the Experinence of their Past to the Promise of their Future» (2006-2010) (www.narvaandcompany.com/.../Heritage-and-Tradition-in-Family-Business).
- “O dia um da Fundação Ilídio Pinho. 24 MAI 00”, <http://www.tsf.pt> (acedido em 26-04-2011)
- PAIS, José Machado (1976/1978), *ed. al.*, “Elementos para a história do fascismo nos campos: A «Campanha do Trigo»: 1928-38”, in *Análise Social*, n.ºs 46 e 54, Lisboa.

- PAIXÃO, Braga (1964), *Cem Anos do Banco Nacional Ultramarino na vida portuguesa. 1864-1964*, 4 vols., Lisboa, Banco Nacional Ultramarino.
- PINTADO, M. e MENDONÇA, A. (1989), *Os Novos Grupos Económicos*, Lisboa, Texto Editora.
- PINTADO, V. Xavier (2002), *Structure and Growth of the Portuguese Economy*, 2.^a ed., Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- PINTO, Magalhães (2001), *Belmiro. História de uma Vida*, Lisboa, Circulo de Leitores.
- QUINTAS, Nelson (1991), «O papel dos grupos económicos», *Indústria. Revista de Empresários e Negócios*, ano XI, n.º 6, p. 51-52.
- RIBEIRO, José Félix *et al.* (1987), «Grande indústria, banca e grupos financeiros – 1953-73», *Análise Social*, XXX (99), 1987-5.º, p. 745-1018.
- ROCHA, Edgar (1981), «Especialização e crescimento económico: alguns aspectos do caso português no período de 1960-74», *Análise Social*, vol. XVII (66), 2.º. p. 293-313.
- RODRIGUES, Manuel Ferreira, e José Amado MENDES (1999), *História da indústria portuguesa. Da Idade Média aos nossos dias*, Lisboa, Publicações Europa-América/Associação Industrial Portuense.
- ROLLO, Maria Fernanda (2000), “Le «grand industriel» Alfredo da Silva (1871-1942)”, in *Arquivos do Centro Cultural Calouste Gulbenkian*, Lisboa-Paris.
- ROSAS, Fernando (1994), *O Estado Novo (1926-1974)*, VII vol. da *História de Portugal* (dir. por José Mattoso), Lisboa, Círculo de Leitores.
- SANTOS, Américo Ramos dos (1977), «Desenvolvimento monopolista em Portugal (fase 1968-73): estruturas fundamentais», *Análise social*, vol. XIII (49), p. 69-95.
- SANTOS, Arménio Ramos dos (1977), «Desenvolvimento monopolista em Portugal (fase 1968-73)», in SILVA, Maria João Espírito Santo Bustorff (coord.) (2003), *Ricardo do Espírito Santo. Coleccionador e Mecenaz*, Lisboa, Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva.
- SANTOS, Américo Ramos dos (1996), «Grupos económicos/conglomerados», in ROSAS, Fernando e BRITO, J. M. Brandão de (dir.), *Dicionário de História do Estado Novo*, vol. I, Lisboa, Círculo de Leitores, p. 406-409.
- SANTOS, Carlos Oliveira (1997), *Amorim. História de Uma Família (1870-1997)*, 1.º vol.: 1870-1953; 2.º vol.: 1953-1997, Mozelos, Grupo Amorim.
- SARDICA, José Miguel (2005), *José Maria Eugénio de Almeida. Negócios, Política e Sociedade no Século XIX*, s. l., Quimera.
- SILVA, Maria João Espírito Santo Bustorff (coord.) (2003), *Ricardo do Espírito Santo. Coleccionador e Mecenaz*, Lisboa, Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva.
- SOBRAL, Fernando, SÁ, Elisabete de, e LEITE, Agostinho (2008), *Alfredo da Silva a Cuf e o Barreiro*, Lisboa, Bnomics.
- SOUSA, Fernando (1984), *Banco Borges & Irmão. 1884-1984*, Porto, Banco Borges & Irmão.
- TELO, António José, in João MEDINA, *História de Portugal*, vol. XI, Clube Internacional do Livro.
- TUDELA, Ana Paula (2001), “O Estaleiro da Rocha no período da Segunda Guerra Mundial, in *Lisnave, Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, Lisboa, Inapa.
- «Um apaixonado pela indústria», *Expresso*, de 7 de Novembro de 2009.
- VIEIRA, Joaquim (direcção) (2003), *Alfredo da Silva*, in *Fotobiografias Século XX*, Lisboa, Círculo de Leitores.
- Voz (A), de 28 de Fevereiro de 1939, p. 4.