

## História Económica e Empresarial

2019-2020

### Aula teórica 09

#### O capitalismo de gestão e a empresa descentralizada e multidivisional

- Alastramento das empresas centralizadas e funcionalmente departamentalizadas ao setor industrial
- Estratégias de crescimento em oligopólio
- Necessidade de empresas descentralizadas e multidivisionais como consequência das estratégias de diversificação de mercados do mesmo produto ou de produtos diferentes
- O capitalismo de gestão

1

Na aula teórica 6, deu-se nota do aparecimento de um novo tipo de empresa, a empresa centralizada e funcionalmente departamentalizada, que acompanhou o desenvolvimento do fundamental no K2, o setor dos caminhos de ferro.

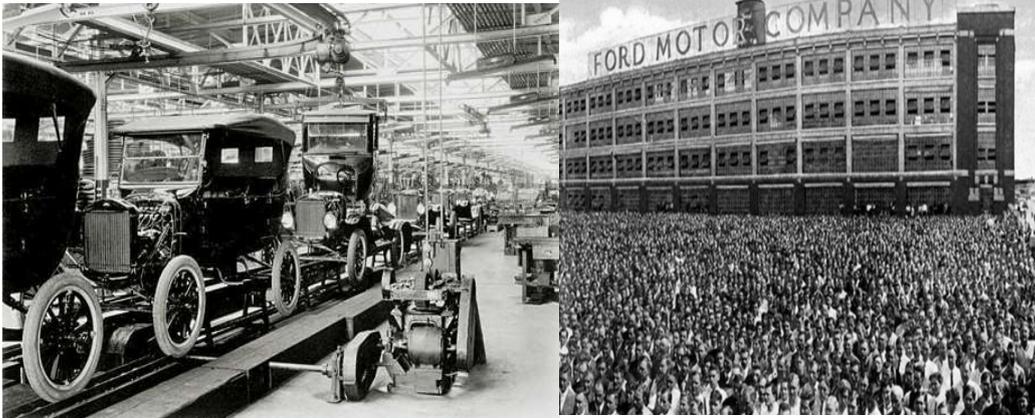
Esta inovação organizativa difundiu-se para outros setores de atividade económica, nomeadamente para a indústria transformadora.

No Kondratiev 3, chamamos a atenção para as condições da empresa moderna adotar estratégias de crescimento, tendo os EUA como país pioneiro em muitas dessas estratégias, de que falaremos na aula de hoje. Essas estratégias precisaram que a empresa se reorganizasse internamente, surgindo um novo tipo de organograma, mais descentralizado e com divisões – dando origem ao que chamamos empresa **descentralizada e multidivisional**.

Tal como nos K1 e K2, quando focamos de que modo inovações organizacionais interagem com as inovações tecnológicas, também referimos os modos como a economia, através das empresas, se articulou com o sistema financeiro. Nesta aula também mostraremos qual foi a forma mais recorrente de financiamento destas estratégias de crescimento e como afetou a composição do núcleo duro de gestão topo, introduzindo o conceito de **capitalismo de gestão**.

A difusão deste nova organização empresarial apresentou diferenças espaciais - EUA versus Europa - que iremos dando conta ao longo da aula mas que serão detalhadas no estudo do texto 4.

## Grande empresa moderna: aumento da escala da produção



A primeira linha de montagem na indústria automóvel em 1913.

### A cadeia de produção – o Fordismo

*Para rir com fundamento científico)*

<https://www.youtube.com/watch?v=XFXg7nEa7vQ>

2

Novos métodos de organização do trabalho baseado em bens homogêneos: o fordismo

O que presume: divisão do trabalho no interior da unidade fabril e ritmo de trabalho baseado no ritmo imposto por máquinas e esteiras rolantes (lado esquerdo do slide).

Cada trabalhador realiza uma única tarefa, com alta subordinação aos gestores operacionais. “Time equals Money” era o lema da FORD.

A produção tornou-se mais eficiente e permitiu uma enorme redução de preços e a concretização do sonho de Henry Ford de produzir “um carro para as massas”. Era também o início da produção em massa a uma escala completamente nova. Na foto do lado direito é possível ver os **12 mil trabalhadores** da fábrica em Highland Park.

Os mais de 10 mil trabalhadores da FORD passaram a produzir mais de 150 mil carros por ano e a política salarial da fábrica de “five dollars a day” revelou-se positiva para a criação da procura necessária ao escoamento dos automóveis produzidos ( a oferta cria a procura).

Também no cinema houve a inspiração para Charlie Chaplin ironizar com o

significado social destes modelo de organização do trabalho, com linhas contínuas de produção em que tapetes rolantes e a máquina asseguravam a padronização do produto, numa coordenação incessantemente com o trabalho manual do operário numa sequência repetitiva de tarefas sob a vigilância do responsáveis pela linha operacional, pela obsessiva garantia de produtividade do trabalho – dando sentido verdadeiramente à noção de massificação do sistema produtivo.

O link serve para um pouco de distração em 4 mm, sendo que o humor vai num crescendo do minuto 1.3 em diante.

## Estratégias de oligopólio

**Predomínio dos custos fixos sobre os custos variáveis e do capital fixo sobre o capital circulante :**

- **empresas de grande dimensão**
- **empresas de organização interna complexa**

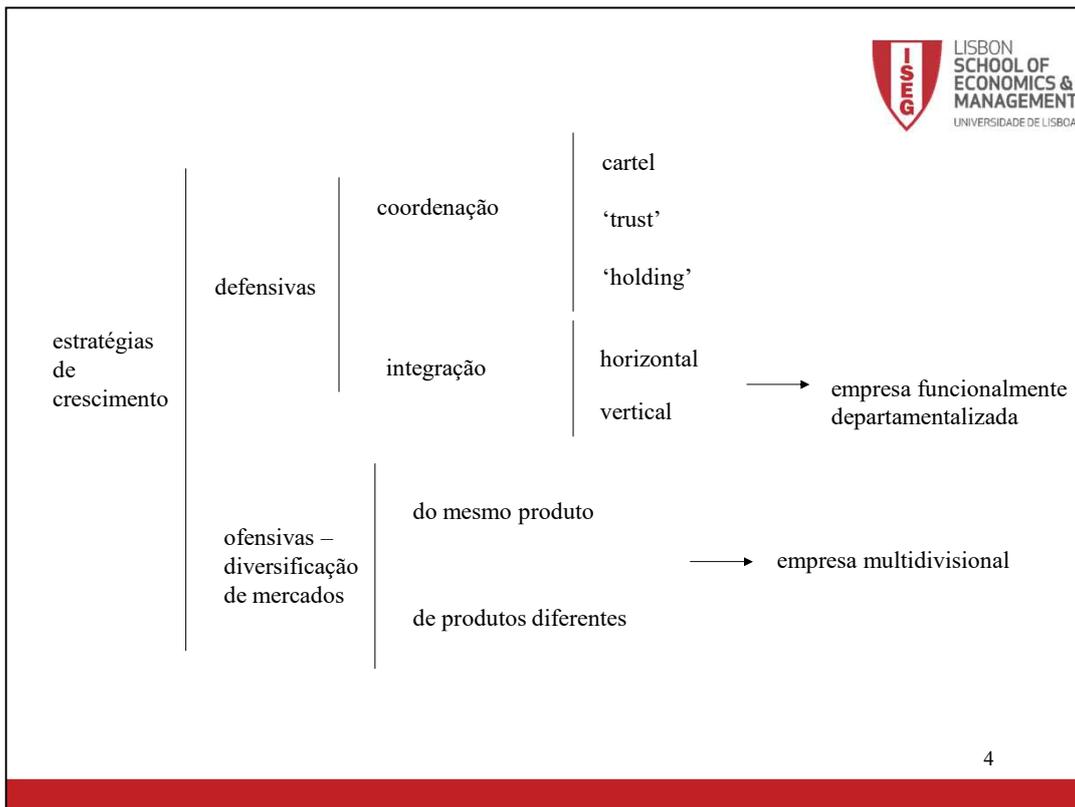
- **barreiras elevadas de entrada no mercado :**

### **estratégias de oligopólio**

de curto prazo (estratégias de maximização do lucro)

de longo prazo (estratégias de crescimento)

Tal como sucedia nos caminhos-de-ferro, os setores industriais da indústria automóvel, das máquinas elétricas, química, etc., atuavam em mercado de tipo oligopolístico, com elevadas barreiras à entrada de novas empresas. Todavia, no K3, esse mercado oligopolista não será o resultado apenas do tipo de tecnologia adotada e dos custos iniciais serem logo uma barreira à multiplicação de empresas no setor. A tendência oligopolista de certos setores de produção foi também o resultado das estratégias de crescimento das empresas que se sistematizam no slide seguinte



Para se expandirem e fazerem face à concorrência, as grandes empresas modernas adotavam estratégias de crescimento do tipo de coordenação horizontal, destinadas a controlar novas entradas no mercado.

Com um ângulo temporal mais ampliado, adotaram também estratégias defensivas de integração vertical e integração horizontal e estratégias ofensivas de diversificação, mais difíceis de replicar pelas empresas concorrentes.

Com estas estratégias de coordenação, integração e de diversificação procuravam explorar as economias de escala e de gama. Pelo seu carácter mais irreversível, as estratégias de integração e diversificação visaram ganhar poder de mercado de modo mais sólido comparativamente às estratégias de coordenação.

Esta solidez e irreversibilidade é também a consequência das empresas terem de reestruturar a sua organização interna das empresas e maior eficiência das mesmas.

Vejamos agora com mais detalhe cada grupo de estratégias: coordenação, integração e diversificação.

## Estratégias defensivas de aumento do poder de mercado

### Coordenação empresarial (de curto prazo)

- Cartel  
= acordo entre empresas para repartição do mercado ou fixação de preços =
- Comité de coordenação [trust]  
= acordo para a gestão coordenada de empresas de um mesmo setor, garantido pela entrega de ações a um conselho de curadores (trustees)
- Empresa de controle [holding]  
= empresa criada para comprar e deter ações de outras empresas que passa a controlar (SGPS – sociedade gestora de participações sociais)

5

As estratégias de coordenação –

As estratégias de coordenação destinam-se a aumentar os lucros através da defesa no mercado de novas entradas, de **uma forma institucionalmente mais estável**, reforçando as estratégias de competição baseadas na diminuição de custos de produção ou de aumento da qualidade do produto.

Entende-se por institucionalmente mais estável porque o acordo entre empresas presume: formação de um cartel – espécie **de grémio** entre empresas do mesmo sector e estagio na cadeia de produção; ou criação de uma empresa destinada a controlar um conjunto de empresas (que podem não ser do mesmo nível na cadeia de produção) que ficam integradas pela gestão do capital- seja por entrega de participações a um trust, ou conselho de administradores - , seja por criação de uma empresa específica que detém os capitais das que se congregam.

A partir dos finais do século XIX as estratégias de coordenação horizontal, nomeadamente o Cartel, passaram a ser condenadas nos EUA através do Sherman Act de 1890, que proibia todo o tipo de prática que conduzisse ao controlo da concorrência no mercado por parte das empresas. Este aspeto revelou-se fundamental para o impulsionar das estratégias oligopolistas de longo prazo de diversificação nas empresas americanas.

## Estratégias defensivas de aumento do poder de mercado **Integração Empresarial**

- **Integração horizontal**

- **Integração vertical**

### Como se realizam?

= integração por fusão – de empresas aproximadamente da mesma dimensão

= integração por aquisição – de uma empresa de menor dimensão por uma empresa de maior dimensão

6

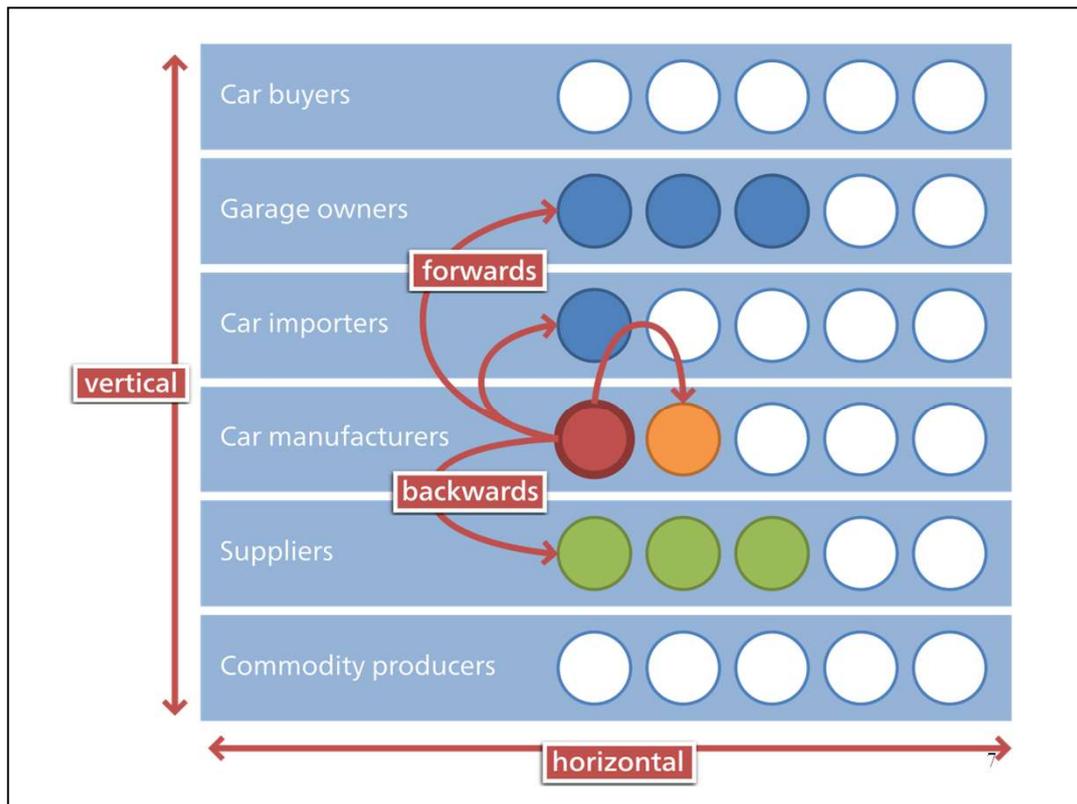
No longo prazo, a estabilização dos mercados em oligopólio passa pela adoção de outro tipo de estratégias.

É o caso das estratégias de integração horizontal e de integração vertical.

Estas estratégias passam pela integração plena de duas ou mais empresas, através de fusão (no caso de empresas de dimensão semelhante) ou aquisição (quando se trata da junção de empresas em que uma delas desempenha o papel dominante).

As estratégias de integração horizontal permitem a exploração das economias de escala, ou seja, a redução dos custos médios de produção, em consequência do aumento da escala de produção.

As estratégias de integração vertical procuram diminuir os custos de transação, de informação decorrentes do cumprimento de contratos entre empresas.



As estratégias de integração vertical podem ser a jusante (para a frente) e/ou a montante (para trás).

Estas estratégias podem ser implementadas por aquisição e/ou fusão ou mesmo dentro de uma mesma empresa que cria atividades de produção a montante e a jusante da sua produção principal.

Por exemplo: centremos a nossa atenção nos produtores de carros. Terão de contratar fornecimentos (linha de fornecedores) ; mas também tem de contactar com os seus consumidores – importadores ou donos de stands até chegar ao consumidor final. A substituição destes contratos por uma nova função dentro da empresa é uma forma de integração vertical. A empresa passa a fazer o que anteriormente contratava no mercado.

Tudo o que seja integração na mesma linha é horizontal..

### **Estratégias agressivas ou ofensivas diversificação do mercado**

- **diversificação regional de mercados** (do mesmo produto)

eventual aproveitamento de economias de escala

(redução dos custos médios por aumento da escala de produção)

- **diversificação de mercados com produtos diferentes**

eventual aproveitamento de economias de gama

(redução dos custos médios por aproveitamento de operações comuns à produção dos vários produtos)

*Nota: a concretização destas estratégias pode passar por aquisições ou por criação de novas empresas coordenadas em holdings ou Trust*

8

Quanto às estratégias agressivas ou ofensivas, estão orientadas para a diversificação de mercados, quer através da exploração de novos mercados em termos geográficos para o mesmo produto, e/ou através de diversificação de mercados com produtos diferentes.

O escoamento para novos mercados através da produção de novos produtos permite a exploração de economias de gama, isto é, a produção dos novos bens realiza-se utilizando bens intermédios ou processos de produção ou matérias-primas comuns à produção principal da empresa.

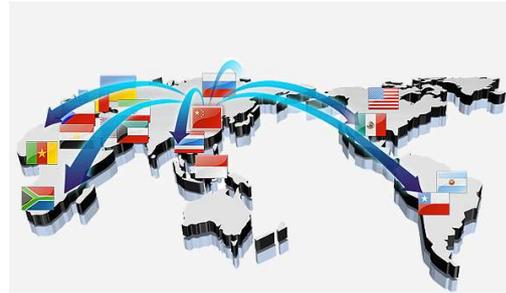
As estratégias de diversificação de mercados apresentam como vantagem a exploração de economias de escala e levaram em muitos casos à internacionalização das empresas

# Estratégia de diversificação



"Product diversification, I like that."

De produtos



De mercados

estratégias de crescimento  
e alterações de organograma

- **Integração vertical** (de empresas operando em atividades a montante ou a jusante da sua atividade original)

**empresa integrada**

controle burocrático de transações anteriormente realizadas no mercado

= **substituição da 'mão invisível' do mercado pela 'mão visível' da burocracia (criação de departamentos funcionais) => Hierarquias de Gestão =**



Empresas com múltiplas unidades  
produtivas → **Multiestabelecimento**

**HIERARQUIAS DE GESTÃO**

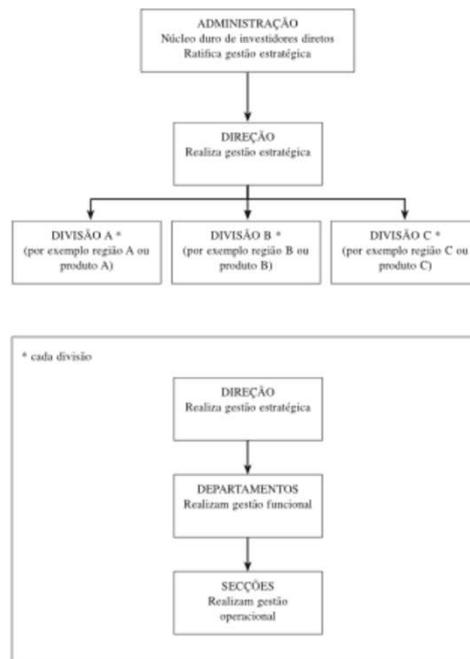
10

Estas estratégias de crescimento conferem à empresa novas características, como sejam o multiestabelecimento, associadas às várias funções económicas e vários tipos de bens e/ou serviços. Estas novas funções estão integradas em departamentos especializados e coordenados por gestores intermédios, que fazem a gestão intermédia funcional

Mas essencialmente na integração vertical está a estratégia da empresa de realizar atividades que anteriormente passavam por contratos com outras empresas, passando a mesma atividade a ser diretamente regulada através de hierarquias de gestão, quando anteriormente eram reguladas pelo mercado, ou seja, há a substituição da “mão invisível” do mercado pela “mão visível” de gestores., reforçando a importância da hierarquia.

Alem disso, a estratégia de diversificação introduzirá um nível mais na gestão estratégica (ou de topo), , como ser verá no slide seguinte

Figura 5.1 — Organograma de uma empresa descentralizada e organizada em divisões



A diversificação setorial ou regional das atividades em resultado das estratégias de diversificação, alterou o organograma das empresas e reforçou o papel das hierarquias de gestão.

As empresas que adotaram estas estratégias criaram divisões (que replicavam uma empresa dentro da empresa), estrategicamente autónomas, embora subordinadas à estratégia geral.

Estas divisões passaram a ter um gestor de topo que desenhava e implementava uma estratégia própria para um determinado mercado ou produto. Cada uma destas divisões funcionavam como empresas funcionalmente departamentalizadas, com gestores funcionais que reportam a estes gestores de topo e gestores operacionais que reportavam aos gestores funcionais.

**estratégias de crescimento  
e alterações de organograma**

Estratégias de diversificação de mercados (do mesmo produto e de produtos diferentes) => **descentralização da empresa, com formação de divisões estrategicamente autónomas, embora subordinadas à estratégia geral da empresa**

**empresas descentralizadas e multidivisionais**

**HIERARQUIAS DE GESTÃO**

Portanto:

A organização em hierarquia inclui:

empresas centralizadas e departamentalizadas como as que estudámos no Kondratiev 2

E agora, com diversificação de produtos e de mercados, a decisão estratégica descentraliza-se, e cada divisão por produtos ou mercados comporta uma hierquia dentro de departamentos.

## O capitalismo de gestão

As estratégias de crescimento => maior complexidade e maiores necessidades de financiamento:

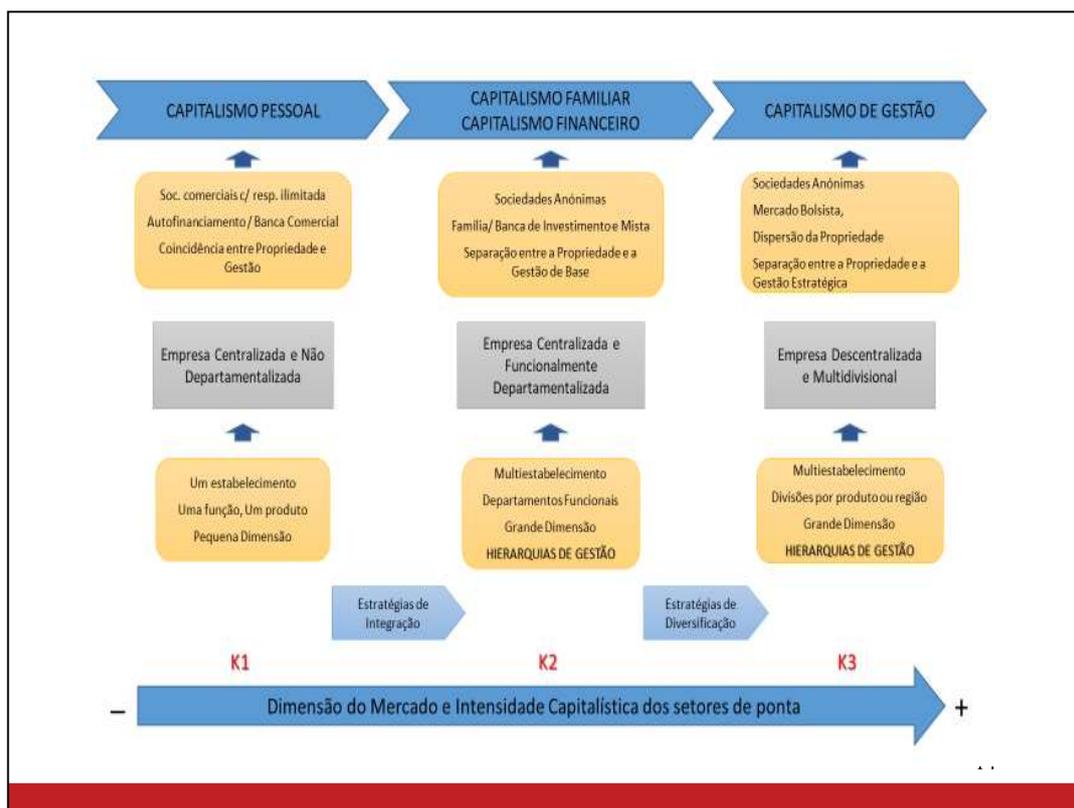
- aprofundamento **da separação da propriedade e da Gestão**  
**[a gestão estratégica é entregue a gestores profissionais de topo, cujas decisões são ratificadas por um conselho de administração, formalmente representante dos acionistas, realmente representante do núcleo duro dos proprietários]**
- **dispersão do capital e dependência acrescida dos mercados de capital**

A dimensão das empresas, o número de departamentos e divisões, a complexidade de operações requereu financiamento. A solução veio com o recurso ao mercado e capitais bolsista, dispersando o capital por milhares de acionistas.

Paralelamente, os gestores de topo ganham crescente autonomia relativamente aos proprietários das empresas.

O núcleo duro da gestão estratégica das empresas, embora ainda feita pelos proprietários, limita-se a ratificar as decisões dos gestores de topo, no que se designa por **empresas de gestão** ou empresas de dominação gestionária, onde se observa a separação entre a propriedade dos meios de produção e as decisões estratégicas relativamente aos mesmos.

A generalização setorial e espacial deste novo tipo de empresas alterou o sistema económico em termos de organização das economias, distinguindo-se as características do **capitalismo de gestão** das do **capitalismo familiar** e do **capitalismo financeiro**.



O esquema apresenta uma síntese do conteúdo das aulas teóricas 5,6 e 9, que também se articulam com o Texto 4, de Alfred Chandler.

As diretrizes do esquema, da esquerda para a direita, consideram a relação entre propriedade e gestão dos meios de produção das empresas, dando origem a uma tipologia de sistema económico em termos de organização.

Estes vários tipos de capitalismos estão associados a empresas com diferentes graus de complexidade, dimensão, número de proprietários e forma jurídica, bem como relação entre capital fixo e capital variável, atendendo aos Kondratiev e respetivos setores dominantes.

De cima para baixo, por exemplo, no capitalismo pessoal, predominam as empresas de organização capitalista do tipo empresa pessoal, caracterizada pela sua pequena dimensão, tendo uma única função económica, comercializando ou produzindo um único bem ou serviço e onde o capital fixo atinge montantes suportáveis pelo financiamento com capital do proprietário ou pequeno número de proprietários. São as empresas típicas do Primeiro Kondratiev, tendo como setor dominante o setor têxtil, intensivo em trabalho.

A difusão destes diferentes modelos empresariais em termos de economias nacionais variou. Mas os dados apontam com clareza para que o modelo de grande empresa moderna com as características do capitalismo de gestão se observaram mais cedo na economia dos EUA como os quadros seguintes irão documentar.

**Dimensão das maiores empresas industriais, EUA, GB e Alemanha, 1917 e 1930**

EUA e Alemanha - valor do activo; GB - valorização bolsista do capital

(milhões de dolares)

Posição	EUA		Grã-Bretanha		Alemanha	
	1917	1930	1919	1930	1913	1929
1ª	2.449,5	2.394,5	278,2	641,4	142,6	510,9
2ª	574,1	1.770,9	199,4	634,1	110,2	497,7
3ª	381,5	1.315,8	128,9	508,3	77,0	138,0
4ª	314,1	820,6	107,7	375,6	66,2	112,5
5ª	306,3	801,1	101,0	290,6	53,3	100,2
25ª	143,3	308,5	28,8	58,8	18,6	25,7
50ª	90,3	174,7	17,7	33,5	9,8	15,6
100ª	43,6	80,1	9,3	16,5	5,6	8,9
200ª	24,4	36,1	4,4	6,3	3,0	3,8

15

Neste quadro permite-nos verificar que o nível de grandeza das empresas modernas é distinto entre EUA e Europa. Até à 25 posição, o capital das empresas americanas é aproximadamente o dobro do capital das empresas no mesmo ranking na Europa, o que demonstra o poder do mercado bolsista nos EUA para financiar a economia.

## A difusão da gestão profissional nos EU, GB e Fr

<i>Países</i>	<i>Proprietários (%)</i>	<i>Asalariados (%)</i>
<i>Estados Unidos</i>		
1900-1910	56	44
1928	11	89
<i>Gran Bretaña (siderurgia)</i>		
1905-1925	66	34
<i>Alemania</i>		
1929 (total)	45	55
1906-1939 (siderurgia)	12	88
<i>Francia</i>		
1929	58	32
<i>Japón</i>		
1920	59	41
1935	46	54

Fonte: Gago, J. M. V., & López, S. (2009). *Historia económica de la empresa*. Crítica, p.374.

16

As diferenças entre as grandes empresas Europeias e Americanas relativamente ao desenvolvimento das hierarquias de gestão, nomeadamente da gestão de topo, estão bem patentes neste quadro.

Na Europa e na década de 1920, em quase 50% das empresas a gestão de topo era feito por proprietários, contrariamente aos EUA, onde a gestão de topo estava nas mãos de gestores assalariados.

A confiança dos proprietários nestes gestores assalariados e a ratificação das suas decisões pelos conselhos de administração, resultavam da confiança na formação destes gestores e das suas associações profissionais, tornando os Estados Unidos uma referência na formação desta nova classe social.

Entre estas associações encontra-se, por exemplo, a Association for Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), fundada em 1916.

### CONTEXTO

- As inovações associadas ao terceiro ciclo Kondratiev → predomínio dos custos fixos sobre os variáveis e do capital fixo sobre o capital circulante

**Características particulares da economia americana**, como sejam

- o tamanho e o nível de rendimento por habitante
- maior igualdade na distribuição dos rendimentos
- as restrições institucionais às situações de monopólio e oligopólio



⇒ **Estados Unidos bastião do capitalismo de gestão**

17

Em síntese:

Gostaríamos de sublinhar como as principais inovações empresariais aqui descritas definem sobretudo a dinâmica de crescimento económico e empresarial dos EUA:

As razões para esta especificidade Americana serão melhor estudadas no texto 4. Aqui destacamos alguns fatores favoráveis e verificados nos EUA:

A grande dimensão do mercado, em termos demográficos e de rendimento per capita (trava-se já no final do século XIX da maior economia do mundo),

as restrições institucionais às situações de monopólio e oligopólio,

a maior igualdade na distribuição dos rendimentos e conseqüente rapidez na padronização dos consumos, facilitou o desenvolvimento da procura de massas.

O mesmo não se passou na Europa, onde o capitalismo financeiro e familiar permaneceu dominante até à Segunda Guerra Mundial.

Explica-se esta mais lenta difusão pela existência de proteção legal das formas de coordenação de empresas em mercados de oligopólio, assim como pelas características culturais e sociais no que concerne à propriedade e gestão das empresas.

Na Europa, as empresas enfrentavam mercados mais pequenos em termos de demografia e de rendimento, com gostos e preferências diferenciados e as

potencialidades das economias de escala e de gama eram menos expressivas.

### **Bibliografia obrigatória de apoio a esta aula**

- Ana Bela Nunes, Nuno Valério. *História Económica e Empresarial*. Lisboa: Presença, 2015 — Capítulo 5

- Texto 4, a ser discutido nas aulas práticas

Alfred D. Chandler Jr.. “Estados Unidos da América: o berço do capitalismo de gestão”. In Alfred D. Chandler Jr., Herman Daems (organizadores), *Hierarquias de Gestão*. Celta Editora, Lisboa, 1994, pp. 9-36.

LEITURAS: Texto 4 das aulas práticas; Aulas Teóricas 5 e 6; Manual pp. 66- 73 (empresas no K1); pp. 86-95 (empresas do K2); pp. 115- 129 (empresas no K3)

**A partir desta aula e da bibliografia obrigatória indicada os alunos deverão ser capazes de:**

- Explicar o alastramento das empresas centralizadas e funcionalmente departamentalizadas para o setor industrial
- Distinguir as estratégias de curto e de longo prazo em oligopólio
- Conhecer a tipologia das estratégias de crescimento de longo prazo
- Explicar como as diferentes estratégias de crescimento da empresa conduziram ao aparecimento de empresas com múltiplas unidades produtivas e de empresas integradas e ao aproveitamento de economias de escala e de gama
- Explicar como as estratégias agressivas de crescimento da empresa conduziram ao aparecimento de empresas descentralizadas e multidivisionais
- Caracterizar a noção de capitalismo de gestão