

Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa

(Alfred Chandler and the history theory of the great company)

Julio Cesar Bellingieri¹

¹Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro/SP
julio@asbyte.com.br

Abstract. *The aim of the paper is to describe the main ideas of the American historian Alfred Chandler (considered the main author of the Business History), by two of his major works, Strategy and Structure and Scale and Scope. The first part of the article discusses the evolution of life and work of Chandler, which was decisive to transform the Business History in a field of autonomous and independent research. In the second part, from a brief analysis of the works cited above, is tried to show his attempt to create a general theory that explains the birth and evolution of large industrial company, emphasizing the technological and organizational innovations. As well, in the latest considerations are summarized the criticisms of his theory and attempts to use it for business history studies in Brazil.*

Keywords. *economic history; business history; Alfred Chandler*

Resumo. *O objetivo do artigo é descrever as principais ideias do historiador norte-americano Alfred Chandler (considerado o principal autor da História de Empresas), por meio de dois dos seus principais trabalhos, Strategy and Structure e Scale and Scope. A primeira parte do artigo aborda a vida e a evolução da obra de Chandler, a qual foi decisiva para transformar a História de Empresas num campo de pesquisa autônomo e independente. Na segunda parte, a partir de uma análise sucinta das obras citadas acima, procura-se mostrar a sua tentativa de criar uma teoria geral que explique o nascimento e a evolução da grande empresa industrial, enfatizando as inovações tecnológicas e organizacionais. E, nas considerações finais, são sintetizadas as críticas à sua teoria e as tentativas de utilizá-la para estudos de história de empresas no Brasil.*

Palavras-chave. *história econômica; história de empresas; Alfred Chandler*

1. Chandler e a (re) fundação de uma área de pesquisa: a História de Empresas

Alfred Dupont Chandler Junior nasceu nos EUA, em 1918. Em 1939/40, com 21 anos, quando estudava no Harvard College, realizou sua primeira pesquisa histórica, uma tese de graduação chamada “A campanha [Governamental] de 1876 na Carolina do Sul”.

Depois de sua formatura, em 1940, Chandler tornou-se oficial da Marinha dos EUA. Durante a II Guerra Mundial, quase todos os navios da frota do Atlântico eram assistidos pela unidade de Chandler. Segundo McCraw (1998), as operações de guerra propiciaram feitos de inovação organizacional sem precedentes e foram para Chandler um inesquecível exemplo da anatomia da mudança em organizações gigantescas. Dessa forma, as lições relacionadas a

mudanças em estruturas organizacionais, estratégia e logística, que Chandler aprendera no período, acabaram se tornando as suas preocupações como estudioso.

Em 1945, com o final da II Guerra, Chandler voltou aos estudos, obtendo o PhD em História na Universidade de Harvard, em 1952. Nesse ponto, é interessante destacar a maneira como Chandler escolheu o tema de sua tese de pós-graduação.

Logo no início de sua pós-graduação, sua tia-avó chamada Lucy Poor faleceu, e ele mudou-se para o imóvel que pertencia a ela. Num quarto de despejo da casa, Chandler descobriu um grande volume de documentos que pertenceu a Henry Varnum Poor, pai de Lucy e bisavô de Chandler. Durante quase toda a segunda metade do século XIX, Henry Poor tinha sido analista de ferrovias e, como editor de jornais e manuais sobre ferrovias, talvez tenha sido a pessoa mais bem informada sobre ferrovias nos EUA, naquele período. E Chandler tinha descoberto os documentos pessoais e o acervo de periódicos de Poor.

Dessa forma, Chandler acabou por escrever uma tese (e um livro) sobre uma história comparada das grandes empresas ferroviárias norte-americanas em seus primórdios. A relevância maior desse trabalho deveu-se ao fato de que foram justamente as ferrovias que deram início à administração empresarial, nos EUA. Por isso, Chandler, ao estudar as ferrovias, acabou estudando os primórdios da grande empresa nos EUA.

O interesse de Chandler pela história das grandes empresas industriais foi uma consequência natural. Em meados e fins dos anos 1950, ele passou a escrever artigos para a *Business History Review*. O mais importante deles foi publicado em 1959, e se chama Os primórdios da grande empresa na indústria norte-americana.

Nesse artigo, Chandler realiza um estudo de caso das 50 maiores empresas industriais norte-americanas a partir de 1909, com o objetivo de examinar o período inicial da grande empresa na indústria daquele país. Utiliza como fontes “[...] relatórios anuais e boletins de empresas, documentos oficiais, artigos de periódicos, narrativas e biografias referentes às 50 maiores empresas industriais do país em 1909” (CHANDLER, 1998, p. 37).

A grande pergunta de Chandler era o que favoreceu a mudança das empresas dos EUA; ou, mais especificamente,

[o] que no passado americano deu aos empresários a oportunidade ou criou-lhes a necessidade de mudar o que estavam fazendo ou o modo de fazê-lo? Em outras palavras, o que os estimulou a desenvolver novos produtos, novos mercados, novas fontes de matérias-primas, novos meios de adquirir, beneficiar ou comercializar os artigos com que lidavam? O que os incentivou a descobrir novos métodos de financiamento, novos meios de administrar ou organizar suas empresas? (CHANDLER, 1998, p. 35)

Assim, baseado nos elementos que constituem o processo de “destruição criativa” de Schumpeter (1), Chandler busca conhecer “... quais seriam os fatores dinâmicos na história empresarial norte-americana, dinâmicos no sentido de favorecer a mudança e a inovação...”. (CHANDLER, 1998, p. 35).

Em princípio, Chandler cita cinco importantes forças dinâmicas, visíveis na economia empresarial norte-americana a partir de 1815: 1) expansão demográfica para o Oeste; 2) construção e inauguração da rede ferroviária nacional; 3) desenvolvimento de um mercado nacional crescentemente urbano; 4) uso de duas novas fontes de energia (motor de explosão e eletricidade) na indústria e nos transportes; 5) institucionalização das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Mas, para ele, essas cinco forças não deveriam ser consideradas causas da mudança, mas sim, “[...] um arcabouço que permite vincular e inter-relacionar os dados históricos. Fornecem uma base coerente a partir da qual é possível extrair desses dados questões importantes” (CHANDLER, 1998, p. 36, grifo nosso).

Em outras palavras, para Chandler, estas forças somente dizem respeito a mudanças e inovações fundamentais na economia empresarial. Nada têm a ver com as atividades cotidianas a que os homens de empresa dedicam quase todo o seu tempo, não dizem respeito à contínua adaptação às constantes variações no mercado e tampouco levam em conta por que certas empresas e certos empresários reagem prontamente e criativamente às grandes mudanças demográficas e tecnológicas, e outros não.

Assim, para Chandler, mais importante do que analisar o ambiente externo da economia para entender a mudança da empresa nos EUA, é analisar os processos internos de mudanças burocráticas nas empresas e os efeitos dessa mudança interna no desempenho do mercado externo. Com base nesse raciocínio, Chandler passa a analisar os processos que levaram à revolução gerencial e à constituição das empresas verticalmente integradas, nos EUA.

Sua conclusão é que as cinco forças dinâmicas citadas acima apenas propiciaram as condições para o surgimento da grande empresa na indústria norte-americana, esta sim a maior inovação na economia norte-americana.

Esse artigo de Chandler, nas palavras de McCraw, “representa um marco na evolução da história empresarial como campo de estudo” (MC CRAW, 1998, p. 20).

Na verdade, aquilo que se chama de História de Empresas já existia antes de Chandler. Segundo Szmrecsányi (1998), a História de Empresas (*Business History*) surgiu nos EUA, já na década de 1930, e foi uma das concepções que iriam exercer uma influência duradoura no desenvolvimento da História Econômica.

No entanto, a maneira como se escrevia História de Empresas era muito diferente da que passou a ser depois de Chandler. De acordo com Toninelli (2002), na Inglaterra as primeiras histórias de empresas, feitas nos anos 1920, eram histórias oficiais das empresas. Segundo McCraw (1998, p. 17), “[...] os especialistas em história empresarial reincidiram no antigo vício de atacar ou defender, de detratar ou incensar, discutindo interminavelmente se Rockefeller, Gould, Carnegie e outros eram ‘especuladores’ ou ‘estadistas industriais’”.

A diferença crucial entre Chandler e os historiadores de empresas que o antecederam é que aquele alterou o enfoque e a maneira de se olhar para a empresa: ao invés de exaltar ou criticar os empresários, buscou, por meio de amplas pesquisas empíricas, entender as mudanças e a evolução da grande empresa industrial. Assim, conseguiu transformar a natureza desse campo de estudo e “[...] fundar a história empresarial como área de estudo independente e importante” (McCRAW, 1998, p. 19).

Em 1962, Chandler publicou o primeiro de seus grandes livros, *Strategy and Structure*. Em 1977, publicou *The Visible Hand* e, em 1990, publicou *Scale and Scope*. (2)

Na segunda parte deste artigo, com base nos livros *Strategy and Structure* e *Scale and Scope*, procurou-se aprofundar o pensamento do autor e a sua tentativa de construir uma teoria histórica para a grande empresa industrial.

2. Chandler e a teoria geral da grande empresa: considerações sobre *Strategy and Structure* e *Scale and Scope*

Strategy and Structure é um livro de história empresarial comparada, constituindo-se num estudo de caso sobre as mudanças organizacionais que levaram quatro grandes empresas norte-americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck) a adotarem uma estrutura multidivisional descentralizada. Chandler ainda comparou a experiência dessas quatro empresas com a de outras setenta empresas de maior patrimônio em 1948.

Seu objetivo era formular generalizações e hipóteses a respeito da administração das grandes empresas, mostrando a história de como cada uma dessas empresas inovadoras

procurou enfrentar as novas demandas e dificuldades administrativas decorrentes da expansão de seus negócios.

Nas palavras do próprio autor,

Procurei dizer algo sobre a história da grande empresa industrial como básica instituição moderna norte-americana. Assim, este livro contém igualmente informações sobre a história da administração empresarial nos Estados Unidos e sobre as mudanças na economia norte-americana em geral. E trata, particularmente, da história das empresas estudadas (CHANDLER, 1998, p. 130)

Uma característica fundamental do método de Chandler é o uso que faz das comparações. Para Chandler, um estudo comparativo de várias empresas dá mais profundidade do que o estudo de uma só grande empresa, pois pode permitir generalizações teóricas. Para ele, uma comparação criteriosa e explícita de diferentes histórias de empresas pode se tornar mais do que meros estudos de caso sobre a solução de problemas administrativos decorrentes do crescimento.

As fontes a partir das quais Chandler pesquisou a história e a evolução das empresas foram relatórios anuais e folhetos das companhias, publicações oficiais, artigos em periódicos e histórias de empresas e biografias. Chandler também realizou entrevistas com executivos de 18 empresas. No caso das quatro principais empresas pesquisadas, citadas acima, ele se valeu de documentos internos delas (correspondência comercial, relatórios, memorandos, atas de reuniões), além de entrevistas com pessoas que participaram das mudanças organizacionais.

Tratando agora mais especificamente sobre a pesquisa contida em *Strategy and Structure*, Chandler afirma que as quatro principais empresas selecionadas começaram a promover amplas reorganizações em suas estruturas administrativas, independentemente umas das outras, caminhando para uma organização multidivisional descentralizada (3):

[...] o escritório geral planeja, coordena e avalia o trabalho de várias divisões operacionais e distribui entre elas o pessoal, o equipamento, as verbas e outros recursos necessários. Os executivos encarregados dessas divisões, por sua vez, têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos ou um conjunto de serviços numa ampla área geográfica, sendo cada qual responsável pelos resultados financeiros de sua divisão e por seu sucesso no mercado (CHANDLER, 1998, p. 122)

Mas, o que levou a mudanças na estrutura organizacional das empresas? Por que as empresas alteraram suas estruturas organizacionais? Para Chandler, a causa está na mudança da estratégia das empresas.

Para o autor, estratégia é a definição dos principais objetivos em longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos. Por exemplo, aumentar a produção, abrir fábricas e escritórios em outros lugares, integrar-se verticalmente, diversificar a produção lançando novos produtos, etc.

Dentre os fatores que devem ser levados em conta para determinar ou modificar a estratégia de uma empresa, estão: a) modificações na demanda (causadas por inovações tecnológicas, por mudanças na renda nacional ou por necessidades criadas por transformações demográficas, tais como aumento populacional e migração campo-cidade); b) alterações nas fontes de suprimento; c) iniciativa dos concorrentes.

Dessa forma, uma nova estratégia requererá novos quadros de pessoal, novas instalações e novas perspectivas comerciais, e isso trará impactos na forma de organização da empresa, que exigirá uma nova estrutura. Deste raciocínio, surge a grande generalização

teórica de Chandler: novas estratégias empresariais requerem novas estruturas organizacionais; em outras palavras, a estratégia determina a estrutura. Um exemplo que pode ilustrar essa ideia é quando uma empresa desenvolve uma nova linha de produtos e tem de criar um escritório geral para administrar as diferentes divisões.

O livro *Scale and Scope* é um estudo de história comparada da evolução da moderna empresa industrial nos EUA, Inglaterra e Alemanha, com base na análise das duzentas maiores empresas industriais desses países.

Para o autor, o moderno empreendimento industrial teve um papel central em criar a maioria dos avanços tecnológicos, ditando o ritmo do setor industrial destes países e abastecendo a dinâmica do desenvolvimento do moderno capitalismo industrial (CHANDLER, 1999).

A essência da dinâmica do moderno capitalismo industrial está naquilo que Chandler chamou de capacidades organizacionais: a maneira como são organizadas dentro da empresa as instalações físicas coletivas (fábricas, escritórios, laboratórios) e as habilidades humanas para produção (em larga escala), comercialização e gerenciamento (hierárquico).

Chandler denominou *first movers* os empresários criadores da moderna empresa industrial, os quais realizaram investimentos em produção, comercialização e gerenciamento, gerando poderosas barreiras à entrada (Chandler considerava-os empresários schumpeterianos); e denominou de *challengers* as empresas que “desafiavam” os *first movers* e tentavam entrar no mercado.

O desenvolvimento e a manutenção das capacidades organizacionais não apenas ajudaram o crescimento da empresa, mas também afetaram o crescimento das indústrias e dos países nos quais a nova empresa industrial moderna atuava.

Segundo Chandler, a grande empresa industrial só poderia crescer ou manter-se competitiva por um período prolongado se reduzisse custos e usasse seus recursos eficientemente, que resultaria da exploração de economias de escala na produção e distribuição e de economias de escopo (4), ou da redução dos custos de transação.

Entre a década de 1880 e a I Guerra Mundial, o desenvolvimento das capacidades organizacionais forneceu a dinâmica para o crescimento que ajudou as indústrias dos EUA e da Alemanha a se tornarem as mais produtivas e competitivas do mundo, naquele período. Já as indústrias britânicas perderam competitividade e enfraqueceram no período, em virtude do compromisso dos empresários com uma administração mais pessoal e não-hierárquica e do fracasso em desenvolver as “capacidades” nas indústrias básicas da 2ª Revolução Industrial.

No pós-Segunda Guerra, tornou-se cada vez mais importante o crescimento baseado na exploração das “capacidades organizacionais”, com a finalidade de expansão ao exterior e em direção a linhas de produtos correlatos.

Fishlow, citado por Saes, resume o argumento de Chandler em *Scale and Scope*:

O desenvolvimento industrial e, em consequência, o crescimento econômico, é dependente da emergência da moderna empresa. Firmas grandes, integradas e gerenciadas hierarquicamente dominaram seus competidores porque puderam melhor explorar: 1) as economias de escala e de escopo [...]; 2) as economias de marketing, distribuição e aquisição [...]; e 3) as economias de gerenciamento estratégico sobre uma série de decisões [...] (FISHLOW, 1990, p. 726 apud SAES, 1999).

3. Considerações Finais: o modelo de Chandler, as críticas e o seu uso em Histórias de empresas no Brasil

Os livros e artigos de Alfred Chandler deixam explícita sua preocupação em tentar criar uma teoria que explique o nascimento e o crescimento da grande empresa nas principais economias industrializadas (EUA, em *Strategy and Structure*; Alemanha, Inglaterra e EUA em *Scale and Scope*).

Por meio de amplas pesquisas empíricas, promovendo comparações entre empresas, baseadas em documentos e relatórios de centenas delas, ele procurou, ao longo de sua obra, elaborar modelos gerais para descrever a evolução da grande empresa industrial, dando ênfase às inovações tecnológicas e organizacionais.

Essas generalizações acabaram provocando, de certa forma, críticas à sua obra: para alguns, em Chandler existiria um racionalismo excessivo por parte dos empresários, que levaria a um determinismo econômico e tecnológico. Um exemplo disso seria a proposição de Chandler de que as empresas só mudam de estratégia quando obrigadas pelas pressões competitivas (alterações na demanda, por exemplo); e de que, para que a empresa obtenha sucesso, mudanças na sua estratégia devem ser seguidas por mudanças na sua estrutura.

Em outras palavras, as ações dos administradores racionais e burocráticos gerariam o sucesso das grandes corporações, não havendo espaço para acaso e incerteza. As razões para o sucesso das grandes empresas (e, de certa forma, para o sucesso dos países onde as empresas atuam, e para o sucesso do capitalismo industrial) estariam mais no aproveitamento das economias de escala e escopo e na estrutura organizacional das empresas, e menos na atuação do Estado ou na importância da mão-de-obra, por exemplo.

No Brasil, alguns estudos têm se valido da teoria chandleriana para explicar a evolução e a estratégia de empresas. Como exemplos, podem ser citados um estudo de caso da Sadia, que trata do seu processo de integração vertical (DALLA COSTA, 1998), um estudo da história da rede de supermercados Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional (DALLA COSTA, 2005) e uma análise sobre as estratégias de diversificação da empresa Monsanto (PELAEZ, PONCET, 1999).

No entanto, existem alguns riscos e limitações para o uso desse arcabouço teórico. Saes sugere o seguinte.

[...] o modelo de Chandler [para a análise da estratégia empresarial] tem pouca relação com a realidade da empresa nos países não desenvolvidos e que sua tentativa de aplicação estrita certamente irá ignorar os aspectos mais relevantes da história da empresa. Em particular, Fishlow lembra que nesses países o sucesso da empresa está, em geral, menos vinculado à sua inserção no mercado do que ao domínio de certos elementos institucionais (SAES, 1999, p. 10)

Para Saes, o Brasil seria um caso típico que confirmaria as objeções de Fishlow, porque a empresa é gerida como um negócio comercial, havendo pouco espaço para uma revolução gerencial, e a tecnologia é dada pela possibilidade de importar máquinas que incorporam padrões produtivos já bem estabelecidos. Além disso, mesmo em fases mais avançadas da industrialização, “há a crescente penetração das empresas multinacionais que já trazem de suas matrizes tecnologias e padrões gerenciais definidos, tornando ociosa qualquer reflexão sobre estas questões na empresa instalada no Brasil” (SAES, 1999, p. 11).

Além de tudo isso, o risco maior seria transformar a história de empresas numa mera descrição da evolução e das razões de sucesso das empresas, “por si só”, ou seja, desvinculada de questões econômicas mais amplas. Dalla Costa, por exemplo, em seu estudo sobre a Wal-

Mart, tenta escapar desta armadilha, afirmando que buscar explicações para o sucesso dessa empresa, é também voltar-se para a própria economia e sociedade americana do Pós-Segunda Guerra, com todas as suas mudanças tecnológicas, de hábitos alimentares e de consumo.

Enfim, independentemente da relevância da teoria de Alfred Chandler para o estudo de empresas no Brasil, o fato é que a obra deste autor representa uma grande contribuição à História Econômica e também à Economia e à Administração de Empresas, uma vez que lançou novas bases para o ramo da História de Empresas, buscando entender os processos que levam à mudança naquela que é a unidade econômica mais fundamental, a empresa.

Notas

(1) Segundo Schumpeter (1984), a destruição criativa é o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista, e está baseada nos seguintes fatores: introdução de um novo bem de consumo, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, conquista de novas fontes de matérias-primas e criação de novas formas de organização industrial.

(2) Chandler faleceu em 2007, aos 88 anos.

(3) A Du Pont e a GM começaram a reorganizar suas estruturas após a I Guerra Mundial, a Standard Oil em 1925 e a Sears em 1929.

(4) Ocorrem economias de escala quando o maior volume de um só produto ou serviço num só complexo de instalações reduz o custo unitário da produção e distribuição; ocorrem economias de escopo quando se utiliza um só complexo de instalações para produzir mais de um produto ou serviço (produtos correlatos).

Referências

CHANDLER, Alfred Dupont. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CHANDLER JR, Alfred D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1999.

DALLA COSTA, Armando. A Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira. *História Econômica & História da Empresas*. São Paulo, v. I, n. 2, p. 109-144, jul-dez 1998.

_____. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. *História Econômica & História da Empresas*. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 145-168, jul-dez 2005.

LOBO, Eulália L. História Empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion, VAINFAS, Ronaldo (Orgs). *Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McCRAW, Thomas K. Introdução: A odisséia intelectual de Alfred D. Chandler, Jr. In: CHANDLER, Alfred Dupont. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

PELAEZ, Victor; PONCET, Christian. *Estratégias industriais e mudança técnica: uma análise do processo de diversificação da Monsanto*. III Congresso de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. ABPHE, Curitiba, UFPR, 1999.

SAES, Flávio Azevedo Marques de. *História de empresas e história econômica do Brasil*. Curitiba. Conferência proferida no III Congresso de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. ABPHE, Curitiba, UFPR, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SZMRECSÁNYI, Tamás. *Fundamentos teóricos e metodológicos do estudo da História Econômica*. Aula inaugural do Programa de Pós-Graduação em Economia, Área de Concentração em História Econômica, FCL- UNESP, 1998.

TONINELLI, Pier Ângelo. Business History as a field of research: The European Perspective. In: SZMRECSÁNYI, Tamás; MARANHÃO, Ricardo. *História de Empresas e Desenvolvimento Econômico*. 2. ed. São Paulo: Hucitec/ABPHE/Editora da USP/Imprensa Oficial, 2002.