

PROPRIEDADE E GESTÃO NAS GRANDES EMPRESAS NUM PEQUENO PAÍS: PORTUGAL, 1850-1914

Pedro Neves

ISEG/UTL

pneves@iseg.utl.pt

Comunicação apresentada no XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*
Aveiro, 15 e 16 de Novembro de 2002

1. Introdução

Com este artigo pretendemos indagar se, antes da 1ª Guerra Mundial, se podem encontrar na indústria transformadora¹ portuguesa alguns indícios de um fenómeno que se estava a manifestar em termos internacionais: a separação entre propriedade e controlo das grandes empresas.

Em 1917 a maior empresa da indústria transformadora portuguesa era a *Companhia dos Tabacos de Portugal*, empregando 3.316 trabalhadores e explorando 4 fábricas em 2 cidades diferentes. Também por essa altura, eram menos de 10 as empresas com uma população operária superior a 1.000 trabalhadores. Comparando com a estrutura empresarial de outros países maiores e mais desenvolvidos, é evidente que os grandes empregadores da indústria portuguesa, antes da 1ª Guerra Mundial, eram pequenas e médias empresas.

Desde sempre tivemos presentes que, atendendo à literatura sobre este assunto, as grandes empresas industriais portuguesas anteriores à 1ª Guerra Mundial, quer pela sua reduzida dimensão, quer mesmo pelos ramos de actividade que exploravam, não seriam o melhor terreno para o desenvolvimento de situações de divórcio entre propriedade e gestão. Contudo, acreditamos na hipótese de estarem a surgir os primeiros sinais desse fenómeno, especialmente nas empresas de maior dimensão que exploravam os ramos de actividade mais modernos.

Para testar esta hipótese serão estudados 3 aspectos que se encontram associados à questão em análise. Em primeiro lugar, o crescimento da dimensão e complexidade das empresas, entendido como o aumento do número de trabalhadores e de fábricas por

* Versão revista da comunicação apresentada na conferência anual da European Business History Association em Agosto de 2002. No entanto, trata-se ainda de uma versão provisória. Por favor, não citar.

empresa. Em segundo lugar, a dispersão da propriedade, entendida como o aumento do número médio de proprietários por empresa. Por último, a composição e as competências dos órgãos de gestão, em especial os das sociedades anónimas.

A análise centra-se nas 50 maiores empresas em 1852, 1881 e 1917, hierarquizadas pelo número de empregados, com base nas respostas aos inquéritos industriais realizados nesses anos.² As listas obtidas são o resultado de trabalho em progresso, e por isso sujeitas a futuras pequenas alterações, especialmente a que se refere a 1917, em virtude da natureza do inquérito industrial correspondente. Para este ano foram feitas algumas estimativas, em termos de estrutura sectorial e de número de empregados, tendo sido também utilizada alguma informação relativa a anos anteriores à 1ª Guerra Mundial.³

2. Dimensão e complexidade das maiores empresas industriais

Antes de iniciar, propriamente, a análise relativa à propriedade e gestão das grandes empresas industriais portuguesas, é importante caracterizá-las em termos de dimensão, dos ramos de actividade em que se agrupavam e do número e dispersão geográfica das fábricas que controlavam. Qualquer um destes factores influenciava, à sua maneira, as necessidades de gestão que se colocavam aos proprietários das empresas.

Quadro 1 – As 50 maiores empresas de meados do séc. XIX à 1ª G.M.

Sector	Nº de firmas			Nº de empregados			Dimensão média		
	1852	1881	1917	1852	1881	1917	1852	1881	1917
Alimentação	0	0	4	0	0	2.275	0	0	569
Tabaco	1	6	1	1.389	3.086	3.316	1.389	514	3.316
Têxtil e vestuário	35	30	29	6.225	9.031	18.041	178	301	622
Madeira e cortiça	1	2	2	84	1.060	1.400	84	530	700
Papel	7	4	1	702	843	1.071	100	211	1.071
Edição	0	0	1	0	0	500	0	0	500
Química	0	0	2	0	0	3.101	0	0	1.551
Minais n. m.	3	4	5	529	1.209	3.490	176	302	698
Metalomecânica	3	4	5	287	805	2.190	96	201	438
Total	50	50	50	9.216	16.034	35.384	184	321	708

¹ Daqui em diante este sector de actividade será unicamente designado por indústria.

² «Mappas dos operários que trabalham em fábricas, em 1852» AHMOP, DGCAM, RM, 2S, Mç 3-4; *Inquérito Industrial de 1881* (Lisboa, 1881); «Estatística Industrial – Ano de 1917», *Boletim do Trabalho Industrial*, nº 116 (1926).

³ «Relatório da direcção relativo ao ano 1909», *Revista de Obras Públicas e Minas*, XLI, nº 481-482, (1910); Manuel de Melo Nunes Geraldes, *Monografia sobre a indústria do linho no distrito de Braga*, (Coimbra, 1913); «Inquérito sobre as indústrias têxteis», *Boletim do Trabalho Industrial*, nº 105 (1916); «Estatísticas das colisões em Portugal 1903-1912», *Boletim do Trabalho Industrial*, nº 81 (1919).

Os dados apresentados no Quadro 1 evidenciam um claro aumento da dimensão das 50 maiores empresas industriais portuguesas entre 1852 e 1917, tendo a população operária deste grupo crescido de 9.000 para 35.000, aproximadamente. A dimensão média dessas empresas passou de 184 trabalhadores por empresa, em meados do século XIX, para cerca de 700 por volta da 1ª Guerra Mundial. Este aumento de dimensão foi mais acentuado na segunda metade do período que estamos a analisar. Em 1852, só 10 empresas tinham mais de 250 trabalhadores, das quais 3 empregavam mais de 500 pessoas. No início de 1880's esses números são de 21 e 9, respectivamente. Em 1917, 29 empresas empregavam mais de 500 trabalhadores. O número de empresas com mais de 1.000 trabalhadores subiu de 1 em 1852 e 1881 para 6 em 1917. Por fim, as empresas que ocupavam a 50ª posição em cada um dos 3 anos considerados, empregavam respectivamente 63, 139 e mais de 250 trabalhadores.

No que diz respeito aos ramos de actividade em que se agrupavam as 50 maiores empresas, o Quadro 1 permite constatar que a indústria têxtil sempre foi dominante, quer em número de empresas, quer em número de trabalhadores. Verificou-se, contudo, um decréscimo nesta preponderância, que se traduziu na diminuição do número de empresas têxteis representadas e da participação desse sector no número total de trabalhadores das 50 maiores empresas. Em meados do século XIX, as empresas têxteis empregavam 68% do total de trabalhadores das 50 maiores, baixando esse coeficiente para cerca de 51% no final do período em estudo.

Se o têxtil era dominante, o sector tabaqueiro era aquele ao qual pertencia a maior empresa industrial portuguesa em cada momento estudado. A variação na dimensão relativa das empresas deste sector prende-se com a extinção temporária, entre 1863 e 1888, do regime de monopólio legal a que estava sujeita a manipulação do tabaco. Durante o período de produção livre, aqui representado pelo ano de 1881, aumentou o número de empresas tabaqueiras entre as 50 maiores, registando-se o consequente decréscimo no número médio de trabalhadores por empresa.

Em meados do século XIX, a indústria do papel era a segunda mais representada em número de empresas e a terceira em termos de número de trabalhadores. A diminuição no número de empresas papeleiras, de 7 para 1 em 1917, deveu-se em parte à constituição da *Companhia de Papel do Prado*, em 1875, à sua reorganização em 1889, e à constituição da *Companhia Fabril do Cávado*, também em 1889, que implicaram a junção de empresas anteriormente representadas entre as maiores.

Em termos dos ramos de actividade que vêm a sua representação crescer destacamos os casos dos sectores alimentar e químico, ambos sem nenhuma empresa entre as 50 maiores de 1852 e 1881. No caso do ramo alimentar, passaram a existir 4 firmas representadas em 1917, duas de moagens de cereais e outras duas de conservas. No ramo químico, assistiu-se à entrada de 2 empresas para o grupo dos 50 maiores empregadores: uma de produtos químicos de base, adubos e sabões, e outra de fabrico de fósforos.

Os sectores de minerais não metálicos e da metalomecânica denotam crescimentos similares ao longo do período estudo, em termos de número de empresas representadas, número de trabalhadores e dimensão média.

Um dos factores que contribuiu para o aumento da dimensão e complexidade das grandes empresas foi a difusão da actividade multi-estabelecimento. A gestão destas empresas tornava-se ainda mais complexa quando para além de actividade multi-estabelecimento também se verificava a dispersão geográfica das fábricas. O Quadro 2 apresenta a situação das 50 maiores empresas industriais no que respeita ao número de unidades produtivas que controlavam.

Quadro 2 – Número de fábricas por firma

Ano	Nº de fábricas com				
	1	2	3	4	+ 4
	fábrica(s)				
1852	45	5	0	0	0
1881	46	3	1	0	0
1917	31	10	1	5	3

Na primeira metade do período em estudo, poucas empresas existiam, entre a 50 maiores, que exploravam mais do que uma fábrica. A *Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense*, a maior empresa têxtil em 1852 e em 1881, tinha duas fábricas desde 1846. Em 1852, a *Companhia do Contrato do Tabaco e Sabão*, para além da fábrica de tabacos, também explorava uma saboaria com 64 trabalhadores. Os outros casos de multi-estabelecimento em 1852 diziam respeito a 2 empresários em nome individual da indústria têxtil e a um outro do fabrico de papel. Em 1881, a *Companhia Nacional de Tabacos*, resultante da fusão de 2 outras empresas em finais de 1880, controlava 3

unidades produtivas; a *Companhia de Papel do Prado* e a *Viúva Lemos & Filhos*, ambas pertencentes ao sector papelero, controlavam 2 fábricas cada uma.

O cenário em 1917 é diferente daquele que se verificava em 1852 e 1881. Como se pode constatar no Quadro 2, não só existiu um aumento do número empresas com mais de uma fábrica, como também 8 delas controlavam mais de 3 unidades produtivas. Esta evolução que se verificou na actividade multi-estabelecimento resultou de 3 ordens de factores: a instauração de monopólios legais, a ocorrência de fusões e aquisições de empresas, e o crescimento interno baseado na instalação de novas fábricas.

Duas actividades produtivas estavam condicionadas a monopólio legal: o da manipulação de tabaco, restabelecido em 1888, e o da produção de fósforos instaurado em 1895. No âmbito destes monopólios surgiram a *Companhia dos Tabacos de Portugal* e a *Companhia Portuguesa de Fósforos*, que à época da 1ª Guerra Mundial administravam fábricas tanto em Lisboa como no Porto.

Em todos os sectores se podem encontrar exemplos de empresas que basearam o seu crescimento em fusões e aquisições. A *Companhia de Papel do Prado* em 1917 possuía 4 fábricas de papel no centro do país (Tomar, Lousã e Albergaria), tendo em 1897 chegado a possuir 6 unidades produtivas. Duas das empresas metalomecânicas tinham mais de uma fábrica, embora localizadas na mesma cidade: a *Companhia Aliança*, com 3 unidades produtivas no Porto, e a *Vulcano & Collares*, com 2 unidades produtivas em Lisboa. A *Companhia da Nova e Nacional Fábricas da Marinha Grande* explorava em 1917 duas fábricas de vidro situadas na Marinha Grande, tendo anteriormente controlado também outras duas unidades produtivas na zona de Lisboa. São 6 os casos de empresas têxtil com actividade multi-estabelecimento, cada uma delas explorando 2 fábricas. Destes 6 casos, metade eram caracterizados por dispersão geográfica dos estabelecimentos fabris: *Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense*, *Companhia da Fábrica de Fiação de Tomar* e *Companhia Fabril Lisbonense*. Estas 3 empresas e a *Companhia de Fiação e Tecidos de Guimarães*, com as suas 2 fábricas situadas na mesma localidade, passaram por processos de fusão ou de aquisição.

Todas as empresas do sector alimentar, representadas entre as maiores de 1917, possuíam mais do que uma unidade produtiva. No ramo moageiro, a *Nova Companhia Nacional de Moagem* era detentora de 11 fábricas dispersas por Lisboa, Coimbra e Serpa; a *Companhia de Moagens Invicta* possuía 4 fábricas, todas elas na cidade do Porto. No ramo conserveiro, *João António Júdice Fialho* era dono de várias fábricas localizadas no Algarve, a sua região de origem, outra em Peniche, e ainda outra na ilha da Madeira; a

Brandão, Gomes & C^a era proprietária de 4 fábricas situadas em Espinho, Matosinhos, Aveiro e Setúbal. A reunião de várias fábricas sob o controlo da mesma empresa foi no ramo moageiro o resultado de um crescimento baseado em aquisições e fusões, ao invés do que aconteceu com as 2 empresas de conservas, onde se verificou predominantemente a instalação de novas fábricas⁴.

A reunião das 6 unidades produtivas, dispersas pela zona de Lisboa, Porto e centro do país, que em 1917 a empresa química *Companhia União Fabril* administrava, foi conseguida através de processos tanto de fusão e aquisição como de expansão interna. Assim, para citar os mais importantes, em 1898 ocorreu a fusão com a *Companhia Aliança Fabril*, em 1908 foi adquirido todo o activo e passivo da *Companhia de Tecidos Aliança*, e em 1909 entrou em funcionamento o complexo industrial do Barreiro que tinha sido construído de raiz.⁵

De notar ainda os casos das empresas, em geral as sociedades anónimas, que embora com um único estabelecimento fabril, este se localizava afastado da área da sede social, na qual residiria a maioria dos seus proprietários. São exemplos desta situação as importantes empresas têxtil *Companhia Fiação de Crestuma*, *Companhia de Fiação e Tecidos de Alcobaça*, *Companhia de Lanifícios da Arrentela*, *Companhia da Fábrica de Fiação de Tomar*, todas elas entre as 50 maiores, tanto em 1881 como em 1917.

3. Propriedade das grandes empresas

Depois de caracterizadas as 50 maiores empresas em termos de dimensão, ramo de actividade e número de fábricas, vamos passar a analisá-las em termos de propriedade e de gestão. Nesta secção centramos a análise nos proprietários das empresas, abordando os seguintes aspectos: forma legal predominante, dispersão da propriedade, interligação de empresas através da estrutura accionista.

No que diz respeito às formas societárias previstas na legislação comercial portuguesa, existiram 4 peças legislativas que marcaram esta questão ao longo do período em análise. O Código Comercial de 1833 foi uma das reformas institucionais do regime liberal que emergiu em Portugal em 1820 e se estabeleceu definitivamente em meados de 1830's.⁶ Para além da actividade a título individual, este código comercial previa os

⁴ A esta tendência não é estranho o facto de ser menor o capital necessário para instalar uma fábrica de conservas, relativamente ao que seria necessário no caso de uma fábrica de moagem.

⁵ *Album comemorativo da Companhia União Fabril* (Lisboa, 1945), pp. 19-23.

⁶ Eugénia Mata and Nuno Valério, *História económica de Portugal – Uma perspectiva global* (Lisboa, 1994), p. 142..

seguintes tipos de associações comerciais: *companhias de comércio*, *sociedades e parcerias mercantis*. As *companhias de comércio* são as precursoras das sociedades anónimas e a sua criação estava dependente de uma autorização especial do governo. As *sociedades* poderiam ter várias formas, entre as quais: a *sociedade com firma* (ou ordinária ou em nome colectivo), a *sociedade de capital e indústria* e a *sociedade tácita*.

A Lei de 22 de Junho de 1867 sobre a organização e regulamento das sociedades anónimas, altera completamente a legislação do código comercial sobre este tipo de sociedades. A abolição da autorização governamental para a sua constituição terá sido uma das alterações mais radicais.⁷

O Código Comercial de 1888, no que diz respeito às sociedades anónimas, incorpora com algumas alterações a Lei de 1867. Quanto a outras formas de sociedades comerciais, restringe-as a dois tipos: a *sociedade em nome colectivo* e a *sociedade em comandita*, sendo esta última a sucessora da *sociedade de capital e industria*. Passaram assim a estar definidos 3 tipos diferentes de sociedades comerciais, a que correspondem formas diferentes de responsabilidade dos seus associados. Na *sociedade em nome colectivo* a responsabilidade dos associados é solidária e ilimitada; na *sociedade anónima* a responsabilidade está limitada ao valor das acções que cada associado subscreve; e na *sociedade em comandita*, a responsabilidade de uns associados é limitada e a de outros ilimitada.

No início de século XX, com a Lei de 11 de Abril de 1901, surgiu um novo tipo de sociedade: a *sociedade por quotas*. Tratava-se de uma forma de sociedade intermédia entre as sociedades de pessoas e as de capitais, com responsabilidade limitada dos seus associados mas sem a complexidade de regras característica das sociedade anónimas.

O Quadro 3 apresenta a forma legal das 50 maiores empresas nos 3 momentos que temos vindo a considerar, de acordo com as tipologias e designações mais recentes.⁸ Nele podem-se constatar algumas tendências que se desenham entre meados do século XIX e a 1ª Guerra Mundial: a diminuição da presença das empresas em nome individual e das sociedades em nome colectivo entre as maiores empresas; e o conseqüente aumento de importância das sociedades de responsabilidade limitada (sociedades por quotas e sociedades anónimas).

⁷ Francisco da Veiga Beirão, «Relatório», in *Código commercial portuguez* (Lisboa, 1888), p. 35.

⁸ Fontes: «Mappas dos operários que trabalham em fábricas, em 1852»; *Inquérito Industrial de 1881*; *Anuário Commercial de Portugal*. Ano de 1917 (Lisboa, 1917). Para 1852 e 1881, as empresas foram classificadas de acordo com a tipologia do Código de 1888; assim, as *companhias de comércio* foram classificadas como *sociedades anónimas*, e as *sociedades e parcerias mercantis* como *sociedades em nome colectivo*. Os escassos casos de *sociedades em comandita* foram considerados junto com as *sociedades em nome colectivo*.

Quadro 3 – A forma legal das 50 maiores empresas

Forma legal	1852	1881	1917
Empresário individual	31	10	2
Sociedade em nome colectivo	15	22	11
Sociedade por quotas	-	-	9
Sociedade anónima	4	18	28

Em meados do século XIX, quase todas as 50 maiores empresas industriais portuguesas eram detidas por entidades com responsabilidade ilimitada: empresários individuais e sociedades em nome colectivo, com uma maior preponderância para os primeiros. Unicamente 4 empresas tinham o estatuto de sociedade anónima: no ramo têxtil, a *Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense* e a *Companhia Nacional de Fiação e Tecidos de Torres Novas*, constituídas em 1838 e 1845, respectivamente; a *Companhia do Contrato do Tabaco e Sabão* que explorava o monopólio tabaqueiro; e, no sector papelheiro, a recém criada *Companhia de Papel de Alenquer*.

Trinta anos depois, verifica-se uma grande diminuição no número de empresas individuais representadas entre as 50 maiores. Embora o número de sociedades em nome colectivo tenha aumentado, a representação conjunta destes dois tipos de empresas passou de 92% para 64%, entre 1852 e 1881. Este decréscimo é compensado com a tendência inversa que se verificou na representação das sociedades anónimas. São 18 as sociedades anónimas que se encontram entre as 50 maiores em 1881, distribuídas pelos ramos tabaqueiro (2), têxtil (13), papelheiro (1), e metalomecânico (2).

A esta tendência não é estranha a acção da lei das sociedades anónimas de 1867, bem como o fenómeno de concentração de capital que ocorreu na indústria portuguesa, que alguns autores identificaram e associaram à difusão da sociedade anónima.⁹

A criação de muitas destas sociedades anónimas serviu o objectivo de dar continuidade a negócios que anteriormente giravam sob a razão de outras firmas sociais.¹⁰ Este fenómeno de passagem da exploração de fábricas por parte de empresários individuais ou de sociedades em nome colectivo à exploração feita por sociedades anónimas, que continuará a verificar durante todo o resto do período em estudo, foi

⁹ Ver, por exemplo, Armando Castro, *A revolução industrial em Portugal no século XIX* (4^a ed., Porto, 1978), pp. 79-81; e David Justino, *A formação do espaço económico nacional. Portugal 1810-1913* (Lisboa, 1989), vol. I, pp. 386-9.

¹⁰ Esta mudança na forma legal da empresa que explorava um determinado negócio, estava muitas vezes associada à entrada de novos parceiros e/ou à necessidade de obtenção de mais capital.

profundamente analisado por Ferreira (1999) para o caso da indústria de moagem de cereais.¹¹ Também nos outros sectores existem exemplos desta transição: no sector papelero, a *Companhia de Papel do Prado*; na metalomecânica, a *Companhia Aliança*; e na indústria têxtil, as *Companhia de Lanifícios de Stº António de Vale da Piedade*, *Companhia de Lanifícios da Arrentela*, a *Companhia de Fiação de Crestuma*, a *Companhia Fabril de Salgueiros* e *Companhia Fabril do Cávado*, as duas últimas já depois de 1881.

As tendências esboçadas entre 1852 e 1881 continuaram a verificar-se até ao final do período em estudo. Em 1917, os empresários em nome individual e as sociedades em nome colectivo já só representavam 26% das empresas. Estas formas legais acabariam mais tarde por desaparecer do grupo das maiores empresas, tendo-se assistido à sua transformação em sociedades com responsabilidade limitada.

A sociedade anónima passou a ser a forma legal dominante entre as 50 maiores empresas. Das 28 sociedades anónimas representadas nesse grupo, 16 pertenciam à indústria têxtil. No sector dos minerais não metálicos, só as empresas vidreiras eram sociedades anónimas. Entre as 5 empresas da metalomecânica, 3 eram sociedades anónimas. Todas as empresas dos sectores do tabaco, química, edição e papel eram sociedades anónimas.

As 9 sociedades por quotas constituíam a grande novidade em termos da forma legal das 50 maiores empresas de 1917: 7 pertenciam ao sector têxtil, 1 ao sector alimentar e outra ao metalomecânico. Para além de empresas que foram criadas de raiz com este tipo societário, outras encontramos que resultaram da transformação de antigas sociedades em nome colectivo, de modo a fazer beneficiar os seus sócios da responsabilidade limitada. Estão nesta última situação, a empresa conserveira de Matosinhos *Brandão, Gomes & Cª, Lda*, a empresa metalúrgica *Vulcano & Collares*, as 2 empresas algodoeirais de Santo Tirso e a empresa de lanifícios *Campos Mello & Irmão, Lda*.

É natural esperar que a evolução que se verificou nas formas societárias predominantes entre as maiores empresas, tenha tido reflexos em termos do número médio de proprietários dessas mesmas empresas. Entre os vários tipos de sociedades comerciais, as sociedades anónimas são aquelas em que é mais susceptível a propriedade estar dispersa por um maior número de pessoas. Por um lado, são sociedades com o capital dividido em pequenas parcelas que podem ser transaccionadas individualmente,

¹¹ Jaime Ferreira, *Farinhas, moinhos e moagens* (Lisboa, 1999).

em especial no mercado bolsista. Por outro lado, a lei que regula a sua constituição exige que haja um número mínimo de accionistas (10) que subscreva o seu capital social, número esse que é superior ao número de sócios que normalmente tinham os outros tipos de sociedades. Para além destes argumentos relacionados com a essência deste tipo de sociedade, a evidência de que dispomos, através das listas de accionistas de algumas empresas, leva-nos a admitir a hipótese de que a difusão das sociedades anónimas veio aumentar o número médio de proprietários das grandes empresas industriais portuguesas durante o período em análise. O Quadro 4 apresenta algumas dessas listas.¹²

Quadro 4 – N° de accionistas de algumas sociedades anónimas

Firm	Sector	Year	N° of shareholders	% of total number of shares
Companhia Lusitana de Tabacos	Tabaco	1877	71	
Companhia dos Tabacos de Portugal	Tabaco	1892	c. 1.100	56%
		1925	c. 500	39%
Companhia Nacional de Fiação e Tecidos de Torres Novas	Têxtil	1845	167	100%
Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense	Têxtil	1872	303	100%
Companhia da Real Fábrica de Fiação de Tomar	Têxtil	1879	186	
		1882	104	100%
Companhia Lisbonense de Estamparia e Tinturaria d'Algodões	Têxtil	1893	150	100%
		1887	134	
Companhia de Fiação e Tecidos de Fafe	Têxtil	1896	226	
		1903	343	
Companhia Rio Ave	Têxtil	1911	127	
Companhia União Fabril	Química	1898	103	98%
Companhia Portuguesa de Fósforos	Química	1900	40	18%
Companhia Aliança	Metal	1900	63	100%
Fundição do Ouro	Metal	1902	45	100%
Companhia Previdente	Metal	1907	199	

¹² Fontes: *Relatório da direcção da Companhia Lusitana de Tabacos* (Lisboa, 1878); *Relação dos accionistas da Companhia dos Tabacos de Portugal* (Lisboa, 1892); *Relação dos accionistas da Companhia dos Tabacos de Portugal* (Lisboa, 1925); *Companhia Nacional de Fiação e Tecidos de Torres Novas, 1845-1969* (Lisboa, 1969); *Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense: relação dos seus accionistas em 31 de Dezembro de 1872* (Lisboa, 1872); *Relatório da Direcção da Companhia da Real Fábrica de Fiação de Thomar. Balanço, parecer do conselho fiscal e lista de accionistas com relação ao anno de 1879* (Lisboa, 1880); *Companhia Lisbonense de Estamparia e Tinturaria d'Algodões, Relatório da Direcção. Parecer do Conselho Fiscal. Gerência de 1882* (Lisboa, 1883) *Relatório da Direcção. Parecer do Conselho Fiscal. Gerência de 1893* (Lisboa, 1894) José Manuel Morais Lopes, *Indústria e energia na bacia do Ave (1845-1959)* (Braga, 1993), policopiado, p. 111; Isabel Amaral, *A presença da Companhia União Fabril no contexto industrial português – de 1865 a 1977* (Lisboa, 1993), policopiado, pp. 19-20; *Companhia Portuguesa de Fósforos, «Relatório do Conselho de Administração e parecer do Conselho Fiscal. Gerência de 1900», Jornal de Finanças, n° 463, (1901)*; Maciel Morais Santos, *Os capitais metalomecânicos em Portugal, 1840-1920* (Porto, 2000), policopiado, apêndice 9, quadro 2; *Relatório da Direcção e Parecer do Conselho Fiscal da Companhia Previdente* (Lisboa, 1908).

Um aspecto que está associado à difusão da sociedade anónima e ao aumento do número médio de proprietários é a maior frequência de casos de pessoas que têm participações em mais do que uma empresa. Não temos conhecimento completo dos accionistas de todas as sociedades anónimas. Contudo, tendo em conta que para integrar os órgãos sociais de uma sociedade anónima ter-se-ia de ser seu accionista, podemos considerar como indicador daquele fenómeno o número de pessoas que desempenhavam cargos sociais em mais de uma empresa. Com base na composição dos órgãos sociais (mesa da assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal) das sociedades anónimas, indicada nos anuários comerciais de 1881 e 1917¹³, tentamos espelhar essa situação no quadro seguinte.

Quadro 5 – N° de pessoas com cargo sociais em mais de uma sociedade anónima

Amostra	Em			
	2	3	4	+ 4
	sociedades			
1881				
As 18 maiores sociedades anónimas	9	3	0	0
30 sociedades anónimas industriais	19	5	0	0
1917				
As 28 maiores sociedades anónimas	28	6	4	0
50 sociedades anónimas industriais	55	11	6	2

Em 1881, 12 pessoas ocupavam cargos sociais em mais do que uma das 18 sociedades anónimas que estavam representadas entre as 50 maiores empresas. Como seria de esperar, e se constata em ambos os anos representados no quadro, o número de pessoas nessas condições aumenta à medida que forem consideradas mais sociedades anónimas. Tendo como base sensivelmente o mesmo número de empresas em 1881 e em 1917, verifica-se que aumentou o número de pessoas com cargos sociais em mais do que uma sociedade anónima: de 24 para 38 casos.

¹³ *Almanak portuguez do commercio e industria do Porto, Villa Nova de Gaya, Foz, Mathosinhos e Lisboa para 1880* (Porto, 1879); *Almanach commercial de Lisboa para 1881* (Lisboa, 1881); *Anuário Commercial de Portugal. Ano de 1917* (Lisboa, 1917).

É preciso, contudo, ter em atenção os limites desta associação entre a difusão da sociedade anónima e a dispersão da propriedade. Por um lado, os mercado bolsista português foi marcado por um desempenho fraco e limitado, em termos de volume de transacções e de variedade de títulos cotados de empresas industriais. Por outro lado, dispomos de evidência de que a sociedade anónima foi a forma legal escolhida para algumas empresas detidas por um número reduzido de pessoas. Nestes casos, a exigência legal de um número mínimo de accionistas era ultrapassada através da subscrição de participações simbólicas por parte de pessoas que muitas vezes tinham laços familiares ou de outro tipo com os principais accionistas. São os casos, por exemplo, da *Companhia de Moagens Invicta* e da *Companhia da Fábrica de Vidros da Amora*.

Não obstante estes casos, as empresas que eram propriedade de um pequeno número de pessoas tinham geralmente a forma legal de sociedade em nome colectivo ou de sociedade por quotas. No que diz respeito a estas empresas são ainda de destacar dois tipos de situações. Primeiro, a existência de algumas empresas que, durante todo o período em análise, se mantiveram sempre na propriedade da mesma família. São os casos da empresa têxtil de Santo Tirso, *Fábrica de Fiação e Tecidos do Rio Vizela*¹⁴, e da empresa de cerâmica de Ílhavo, *Fábrica de Porcelana da Vista Alegre*¹⁵. Em segundo lugar, à semelhança do que acontecia no caso das sociedades anónimas, muito embora em menor escala, também entre as sociedades em nomes colectivo e as sociedades por quotas se podiam encontrar indivíduos que detinham interesses em mais de uma empresa. Como exemplo mais importante desta situação pode ser apontado o caso do industrial têxtil de Vila Nova de Famalicão, Narciso Ferreira, que era sócio e gerente de várias empresas, duas das quais pertencentes ao grupo das 50 maiores de 1917.

3. A gestão das grandes empresas

Em meados do século XIX, como foi referido, quase todas as 50 maiores empresas industriais portuguesas exploravam uma só fábrica, raramente com mais de duzentos trabalhadores, e eram detidas por um único empresário ou por um número reduzido de sócios. Deste modo, a tarefa dos proprietários em levar a cabo pessoalmente a gestão diária das suas empresas estaria facilitada tendo em conta a dimensão destas.

¹⁴ Carlos Bastos, *O algodão no comércio e na indústria portuguesa* (Porto, 1947) p. LXXIV.

¹⁵ Anibal Gomes Ferreira, «Chorographia industrial do concelho de Ílhavo», *Boletim do Trabalho Industrial*, n.º 56, (1911), p.5.

Verificamos também que a situação era bem diferente por alturas da 1ª Guerra Mundial. As maiores empresas industriais tinham crescido em dimensão e complexidade, sendo que também aumentou o número médio dos seus proprietários. Nesta secção pretendemos analisar se esse crescimento foi acompanhado por alterações nos órgãos directivos e na estrutura administrativa das empresas. A análise centra-se unicamente nas sociedades anónimas e tem como base a informação recolhida nos estatutos dessas sociedades e nos anuários comerciais de 1881 e 1917¹⁶.

Em 1881, o Conselho de Administração¹⁷ das sociedades anónimas que se encontravam entre as 50 maiores empresas era composto no máximo por 3 membros efectivos, existindo mesmo algumas delas só com 1 administrador¹⁸. A única excepção era a maior empresa industrial portuguesa, a *Companhia Nacional de Tabacos*, que contava com 5 administradores.

Em geral, os membros deste órgão directivo acompanhavam o dia-a-dia da fábrica e das negociações e transacções comerciais da empresa. O pormenor com que são descritas as suas atribuições na generalidade dos estatutos das sociedades, é bem indiciador desse acompanhamento diário. Constituía as principais tarefas dos administradores: representar a empresa, garantir o seu normal funcionamento fabril e comercial, promover o seu melhoramento, ter a contabilidade em dia e prestar contas aos accionistas, contratar pessoal e fixar a sua remuneração e garantir a segurança dos valores da empresa.

O cumprimento destas obrigações podia implicar a divisão de tarefas entre os administradores. Em algumas empresas, essa diferenciação funcional dos administradores estava expressa nos estatutos de forma mais ou menos especificada. Nuns casos, previa-se unicamente existência de divisão de tarefas, noutros casos, definia-se claramente cada tipo de administrador e quais as suas atribuições. A distinção que era mais comum encontrar-se nos estatutos, compreendia a separação entre a gestão da produção e a gestão comercial, financeira e administrativa. Ou seja, os estatutos estipulavam a existência de um administrador que era responsável pelo acompanhamento diário da fábrica. Muitas vezes, os próprios estatutos exigiam que esse administrador tivesse conhecimentos técnicos relacionados com o processo produtivo, e mesmo que residisse junto da fábrica.

¹⁶ Ver nota 13.

¹⁷ Durante o período em análise, a designação dada nos estatutos ao órgão directivo das sociedades anónimas variava entre *Direcção* e *Conselho de Administração*. Embora o primeiro fosse mais frequente, optamos por utilizar a terminologia actual: *Conselho de Administração* para o órgão e *administrador* para os seus membros, ficando as designações *Direcção* e *director* ligadas aos níveis intermédios de gestão.

¹⁸ É o caso, por exemplo, de duas empresas de metalomecânica: *Companhia Perseverança* e *Companhia Aliança*.

Nos casos em que não existia coincidência geográfica entre sede social e fábrica, a distância podia ser resolvida com a residência permanente de um dos administradores junto à fábrica. Esta foi a solução adoptada pela *Companhia de Fiação e Tecidos de Alcobaça*, em cujos estatutos de 1875 se fazia a distinção, explicitando claramente as tarefas, entre o administrador residente em Alcobaça e os outros administradores residentes no Porto, onde se situava a sede social da empresa.¹⁹

Outras empresas optaram pela contratação de um encarregado fabril, não pertencente ao Conselho de Administração, e por isso não necessariamente accionista, ficando os administradores obrigados a visitas periódicas à unidade produtiva²⁰. Foi o caso de 2 empresas com sede em Lisboa e ambas com fábricas em Tomar: a *Companhia da Real Fábrica de Fiação de Tomar*, em cujo relatório da direcção do ano 1880²¹ se faz referência à contratação de um encarregado fabril com larga experiência técnica; e a *Companhia de Papel do Prado*, em cujos estatutos originais de 1875 se previa a existência de um encarregado residente na fábrica.²²

As transacções comerciais eram feitas no escritório sob a orientação diária do Conselho de Administração. Também neste tipo de funções, muitas vezes os estatutos, pela pormenorização que fazem das tarefas dos administradores, indiciam esse acompanhamento permanente por parte do órgão directivo estatutário. Por exemplo, os estatutos da *Companhia de Fiação e Tecidos de Guimarães* especificavam que era da responsabilidade do Conselho de Administração “receber, abrir e dirigir toda a correspondência da companhia”.²³

Para a execução de tais tarefas, o Conselho de Administração tinha debaixo de si uma estrutura administrativa composta por empregados de escritório e de armazém, de várias categorias: guarda-livros, tesoureiro, escriturário, cobrador, encarregado do armazém, etc. À frente destes empregados administrativos, o guarda-livros tinha uma posição de destaque, sendo ele próprio, em alguns casos, accionista da empresa e mesmo titular de um cargo na Mesa da Assembleia Geral.

Temos uma ideia da dimensão dessa estrutura administrativa para as 3 maiores empresas de 1881. De acordo com o anuário comercial relativo a esse ano, a *Companhia Lisbonense de Tabacos* e a *Companhia Nacional de Tabacos em Xabregas* (empresas de

¹⁹ *Diário do Governo*, nº 47, 2/3/1875, pp. 391-2.

²⁰ Em rigor, existem exemplos deste tipo de solução mesmo em empresas com sede social e fábrica localizadas na mesma cidade.

²¹ *Diário do Governo* 1881, p. 785.

²² *Diário do Governo*, nº 139, 23/6/1875, pp. 1175-6.

²³ *Diário do Governo*, nº 111 de 19/5/1890, pp. 1111-2.

cuja fusão resultou a *Companhia Nacional de Tabacos*) tinham 19 e 23 empregados administrativos, respectivamente.²⁴ A sociedade em nome colectivo que explorava, sob arrendamento, a fábrica de vidros da Marinha Grande tinha, entre os seus 702 trabalhadores e empregados, 24 pessoas encarregues de funções comerciais, financeiras e de aprovisionamento, divididos entre a fábrica e a sede social em Lisboa.²⁵ A *Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense* tinha 8 empregados administrativos, repartidos entre o escritório e as suas 2 fábricas.²⁶

Conhecemos ainda o número de empregados de escritório de outras duas empresas têxtil: a *Companhia da Fábrica de Lanifícios de Arrentela*, a 11ª maior empresa industrial, com 5 pessoas, e a *Companhia Lisbonense de Estamparia e Tinturaria de Algodões*, a 66ª maior, com 6 pessoas.²⁷ É plausível que nenhuma outra empresa tivesse mais de 10 empregados administrativos, em especial aquelas que não tinham actividade multi-estabelecimento e que a sede social e a fábrica se situavam na mesma localidade.

* * *

Passados 30 anos, será que o aumento da dimensão e complexidade destas grandes empresas levou a alterações no âmbito da sua administração?

Para a maioria das grandes empresas de 1917, a situação em termos da composição e funções do Conselho de Administração, descrita para 1881, pouco se tinha alterado por volta da 1ª Guerra Mundial. Em 19 das 28 sociedades anónimas que pertenciam ao grupo das 50 maiores empresas, o respectivo Conselho de Administração era constituído por 3 ou menos membros efectivos, continuando ainda a existir casos de um único administrador²⁸. Mesmo em algumas das empresas que, através de fusões e aquisições, passaram a explorar mais do que uma fábrica, não se verificou um aumento do número de administradores.²⁹

No que respeita à gestão da produção, o aumento que se verificou no número de empresas que controlavam mais do que uma fábrica, em especial naqueles casos em que se manteve o número de administradores, terá contribuído para a difusão da delegação de

²⁴ *Almanach commercial de Lisboa para 1881*, pp. 156 e 164.

²⁵ *Inquério Industrial de 1881*, Segunda Parte, Livro Terceiro, pp. 230-1.

²⁶ *Almanach commercial de Lisboa para 1881*, pp. 152.

²⁷ *Almanach commercial de Lisboa para 1881*, pp. 153-5..

²⁸ Por exemplo, as empresas têxtil *Companhia Fabril de Arcozelo*, *Companhia Fabril Portuense* e da *Companhia de Fiação e Tecidos de Fafe*.

²⁹ Foram os casos da *Companhia da Fábrica de Fiação de Tomar* e da *Companhia de Fiação e Tecidos de Guimarães*.

poderes. Ou seja, a passagem da responsabilidade pela gestão diária da fábrica para uma pessoa que não pertenciam ao Conselho de Administração ter-se-á tornado mais frequente. No entanto, nas empresas com uma única unidade produtiva era ainda comum a situação de ser um dos administradores quem dirigia diariamente a actividade da fábrica, mesmo em alguns casos cuja localização desta não coincidia com a da sede social. A *Companhia de Fiação de Crestuma* continuava a ter 2 administradores, um dos quais a residir perto da fábrica. Tal era também o caso da companhia que explorava a fábrica têxtil de Alcobaça, a qual inclusivamente reduziu o número de administradores previstos nos estatutos, de 4 para 3.³⁰

A gestão comercial e financeira diária, na maioria dos casos, parece não ser muito diferente daquela que consideramos ser norma em 1881. Continuava a verificar-se um grande envolvimento por parte de Conselho de Administração, como exemplificam os estatutos da *Companhia Oriental de Fiação e Tecidos*, revistos em 1918, onde se estipulava que dois dos três administradores deveriam estar no escritório durante as horas de expediente para assinar todos os documentos que envolvessem responsabilidade para a empresa.³¹ Um outro indicador desta situação pode ser o reduzido número de casos que obteríamos se restringíssemos o critério do Quadro 5 a pessoas que desempenhavam o cargo de administrador efectivo em mais de uma sociedade. Em 1917, unicamente 7 pessoas pertenciam ao Conselho de Administração de mais de uma das 50 sociedades anónimas consideradas nesse quadro. Acresce ainda que nos casos em que tal acontecia, geralmente envolvia alguma das empresas de que nos ocuparemos mais à frente.

Quanto à estrutura administrativa, propriamente dita, o anuário comercial de 1917 dá-nos a conhecer o escritório de 18 empresas, das quais 13 pertenciam ao grupo das 50 maiores. Só um único caso destoa claramente da imagem de um escritório composto por um pequeno número de empregados, raramente mais de 10, no qual sobressaia o guarda-livros.

Contudo, este cenário não era extensível a todas as grandes empresas industriais portuguesas. Algumas delas levaram a cabo 3 tipos de alterações estatutárias relacionadas com a composição e funções do seu Conselho de Administração. Primeiro, o aumento do número de membros do Conselho de Administração. Em alguns casos, os estatutos não indicavam o número exacto de membros do conselho, apontando antes o intervalo dentro

³⁰ Reforma dos estatutos da *Companhia de Fiação e Tecidos de Alcobaça* em 1901. *Diário do Governo*, nº 9 de 11/1/1901, pp. 123-4.

³¹ *Diário do Governo*, IIIª Série nº * de 11/11/1918, pp. 2507-8.

do qual esse número se deveria situar. Em segundo lugar, a utilização mais frequente de outras formas de diferenciação entre administradores, o que poderá estar associado ao crescimento da dimensão dos próprios Conselhos de Administração. Por um lado, a diferenciação entre presidente e vogal, aquele geralmente com voto de qualidade. Por outro lado, numa lógica de delegação de poderes dentro do conselho, a difusão da figura de administrador-delegado. De notar que a delegação de poderes dentro do próprio órgão directivo não é totalmente novidade, já existindo alguns exemplos em 1881. Por fim, embora num menor número de casos, podemos encontrar o aprofundamento no processo de delegação de poderes para fora do Conselho de Administração, estendendo-o a outros âmbitos da gestão da empresa, nomeadamente aos compromissos comerciais e financeiros.

As 9 sociedades anónimas com mais de 3 administradores pertenciam a vários sectores. No sector têxtil, encontramos o caso da *Companhia Fabril Lisbonense*, fundada em 1888, que tinha 4 administradores, sendo um deles responsável pela parte fabril, e o da *Companhia do Fabrico de Algodões de Xabregas* que passou de 3 administradores em 1881 para 7 em 1917, sendo um deles administrador-delegado. É curioso que esta última empresa era um dos únicos exemplos em que existiam pessoas de Lisboa e do Porto no mesmo Conselho de Administração.

As duas sociedades anónimas da indústria química tinham ambas mais de 3 administradores. A *Companhia Portuguesa de Fósforos*, fundada em 1895, era administrada por um conselho que, pelos estatutos de 1909, teria entre 5 e 9 membros. Em 1917 esse conselho era composto por 8 membros, 2 dos quais residentes em Paris. Em 1898, por ocasião da fusão com a *Companhia Aliança Fabril*, a *Companhia União Fabril* reformou os seus estatutos. O seu Conselho de Administração passou então a ser composto por 7 membros, podendo delegar os mais amplos poderes de administração num ou em dois administradores-delegado³². Com a reforma parcial dos estatutos em 1904, o número de administradores passou a ser variável, entre 3 e 7.³³ Em 1917, o Conselho era composto por 4 membros, um dos quais era simultaneamente seu presidente e administrador-delegado.

Quando a *Companhia de Papel do Prado* foi constituída, em 1875, os seus estatutos previam um Conselho de Administração só com dois administradores.³⁴ Em 1889, no âmbito do processo de reorganização da empresa que levaria à aquisição das

³² *Diário do Governo*, nº 87 de 22/4/1898, pp. 1043-4.

³³ *Diário do Governo*, nº 65 de 23/3/1904, pp. 1082. Em rigor, os estatutos de 1898 já previam a diminuição do número de directores desde que fosse aprovada em Assembleia Geral.

fábricas da *Viúva Lemos & Filhos*, o conselho foi alargado a 5 membros, sendo um deles presidente e outro secretário.³⁵ Para 1917, o anuário comercial fazia referência a um Conselho de Administração com 4 membros, um dos quais era engenheiro consultor.

As duas maiores sociedades anónimas da indústria moageira emergiram de uma vaga de fusões e aquisições que ocorreu entre 1904 e 1908.³⁶ Em 1904 foi constituída a *Companhia Nacional de Moagem*, sendo previsto nos seus estatutos um Conselho de Administração composto por 4 a 7 membros, um dos quais seria presidente.³⁷ Na senda da concentração da indústria moageira da zona de Lisboa, em 1907 esta sociedade funde-se com outras empresas, dando origem à *Nova Companhia Nacional de Moagem*. O seu Conselho de Administração seria composto por 5 a 9 membros.³⁸ Em 1917 esta sociedade tinha 6 administradores sendo um deles presidente e outro secretário. Em 1918, um reforma dos estatutos fixa em 7 o número de membros do Conselho de Administração.³⁹ Quanto à empresa portuense, a *Companhia de Moagens Invicta*, foi constituída em 1908 reunindo 4 importantes fábricas de moagem. Nos seus estatutos era previsto um Conselho de Administração com 4 membros, número esse que ainda se mantinha em 1917, estando um deles especialmente encarregue da gestão fabril.⁴⁰

A indústria vidreira foi também alvo de um processo de concentração durante as duas primeiras décadas do século XX, embora sem vingar, centrado na *Companhia da Nacional e Nova Fabricas de Vidros da Marinha Grande*.⁴¹ Esta empresa foi constituída em 1896 com um Conselho de Administração de 4 membros, sendo o seu presidente simultaneamente administrador-delegado.⁴² Em 1901 os seus estatutos foram alterados, por ocasião da fusão com a *Empresa Vidreira Lisbonense*, passando o Conselho de Administração a ser composto por 7 membros, um dos quais seria administrador-delegado. Foi ainda prevista a existência de mais do que um administrador-delegado, no caso da exploração de novas fábricas assim o exigir.⁴³ Em 1917, contudo, a única empresa vidreira com mais de 3 administradores era a *Companhia das Fábricas de Garrafas na Amora*.

³⁴ *Diário do Governo*, nº 139 de 23/6/1875, pp. 1175-6.

³⁵ *Diário do Governo*, nº 231 de 12/10/1889, pp. 2353-4.

³⁶ Ferreira, *Farinhas, moinhos e moagens*, p. 248.

³⁷ *Diário do Governo*, nº 26 de 4/2/1904, p. 467.

³⁸ *Diário do Governo*, nº 146 de 5/7/1907, p. *

³⁹ *Diário do Governo*, IIIª Série nº 7 de 9/1/1918, pp. 502.

⁴⁰ *Diário do Governo*, nº 95 de 29/4/1908, pp. 1258-9.

⁴¹ José Pedro Barosa, «Os Burnay no vidro, ou um monopólio que não chegou a existir», *Análise Social*, vol. XXXI, nº 136-137, (1996), pp.487-525.

⁴² *Diário do Governo*, nº 217 de 26/9/1896, pp. 2651-2.

⁴³ *Diário do Governo*, nº 19 de 26/1/1901, pp. 294-5.

À semelhança do que acontecia em 1881, também em 1917 era uma empresa tabaqueira que tinha o maior Conselho de Administração. Após o restabelecimento do monopólio legal da produção de tabaco em 1888, e depois de um pequeno período de administração directa pelo Estado, foi constituída a *Companhia dos Tabacos de Portugal*, a quem foi dada a exploração desse privilégio. O Conselho de Administração desta empresa era composto por 16 membros, 7 dos quais eram estrangeiros e pertenciam a um *comité* residente em Paris. Este conselho tinha um presidente em Portugal e dois vice-presidentes, um dos quais na capital francesa.⁴⁴

Já foi referido que a delegação de poderes para fora do Conselho de Administração no âmbito da gestão fabril, para qual já existiam alguns exemplos em 1881, seria mais frequente no final do período em análise. Nesta matéria a novidade reside no aparecimento, em algumas empresas, de um órgão intermédio entre o Conselho de Administração e os encarregados de cada fábrica, designado normalmente por Direcção Fabril ou Direcção Técnica. No anuário comercial de 1917 esta situação é perfeitamente perceptível na *Companhia dos Tabacos de Portugal* e na *Companhia Portuguesa de Fósforos*. Em 1918, quando foram reformados os estatutos da *Nova Companhia Nacional de Moagens*, que era a empresa industrial portuguesa com maior número de fábricas, passou a estar previsto que o seu Conselho de Administração poderia ser auxiliado por uma direcção técnica composta por um máximo de 7 membros.⁴⁵

No entanto, a delegação de poderes não se ficou só pela gestão da produção. Existe um conjunto de empresas em cujos estatutos se passou a estipular a possibilidade do Conselho de Administração delegar noutras pessoas parte das suas competências nas áreas comercial e financeira. Logo na altura da constituição da *Companhia dos Tabacos de Portugal* foi previsto um órgão intermédio de gestão, chamado Direcção, com o objectivo de auxiliar e implementar as decisões do Conselho de Administração. Para além do administrador-delegado, era composto por um director geral e um ou mais directores especiais, os quais poderiam não pertencer ao conselho.⁴⁶ Em 1917, a *Companhia dos Tabacos de Portugal* era a empresa industrial portuguesa que tinha a estrutura administrativa mais complexa, ocupando mais de 100 empregados de escritório.⁴⁷

Na já referida reforma de estatutos de 1904, o Conselho de Administração da *Companhia União Fabril* passou a poder "nomear para auxiliá-lo no desempenho do seu cargo e atribuições um ou mais empregados da sua confiança, que na qualidade de

⁴⁴ *Diário do Governo*, nº 85 de 18/4/1891, pp. 850-3.

⁴⁵ *Diário do Governo*, IIIª Série nº 7 de 9/1/1918, pp. 502.

⁴⁶ *Diário do Governo*, nº 85 de 18/4/1891, pp. 850-3.

secretários da gerência darão andamento ao expediente da Companhia, podendo assinar pela gerência e representá-la na ausência ou impedimento do gerente ou gerentes, nas condições e com as atribuições que lhes fixarem de entre os poderes que são conferidos à gerência."⁴⁸

No final do período em análise, também nos estatutos de outras duas empresas passou a estar prevista a possibilidade de delegação deste tipo de poderes para fora do Conselho de Administração. Foram os casos da *Sociedade de Moagem Aliança*, sucessora da *Companhia de Moagens Invicta*, e da *Companhia União Metalúrgica*, nova denominação da *Empresa Industrial Portuguesa*.⁴⁹

Conclusão

Entre meados do século XIX e a 1ª Guerra Mundial, em especial na segunda metade deste período, verificaram-se alterações em termos de dimensão, complexidade, propriedade e gestão das 50 maiores empresas industriais portuguesas.

Não só o número médio de trabalhadores aumentou, como também se tornaram mais frequentes os casos de empresas com operação multi-estabelecimento, muitas vezes associada à dispersão geográfica das unidades produtivas.

A evolução que se registou na legislação comercial reflectiu-se na formas legais das maiores empresas. A sociedade anónima passou a ser a forma legal dominante, contribuindo assim para o aumento do número médio de proprietários das grandes empresas.

Na maioria dos casos, a gestão diária era levada a cabo pelo Conselho de Administração, auxiliado pelo encarregado fabril, na área da produção, e pelo guarda-livros, na área comercial e financeira. No entanto, em algumas empresas onde o crescimento foi mais intenso, verificou-se um acréscimo nas necessidades de gestão, o que conduziu a alterações nas regras de funcionamento dos seus Conselhos de Administração. Essas mudanças estiveram relacionadas com a composição desses órgãos directivos e com a transferência de poderes de gestão corrente para outras pessoas que a eles não pertenciam.

⁴⁷ *Anuário Commercial de Portugal. Ano de 1917*, pp. 1306-7, and 2911.

⁴⁸ *Diário do Governo*, nº 65 de 23/3/1904, p. 1082.

⁴⁹ *Diário do Governo*, IIIª Série, nº 228, 1/10/1918, pp. 22801, e nº 108 de 11/5/1918, p. 1110-1.