

**FLORENCIA FERRER**

**A TEIA NÃO VIRTUAL**  
**A Organização em Rede e**  
**o Capitalismo Contemporâneo**

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da  
Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutora em  
Sociologia

**Orientação: Prof. Dr. Brasília Sallum Jr.**

São Paulo, novembro de 2000



## AGRADECIMENTOS

Ao CNPq pelo apoio financeiro que permitiu minha dedicação à realização do doutorado. O mesmo agradecimento ao Fundo Sasakawa de Formação de Líderes Internacionais que me outorgou a Bolsa neste último ano de redação da Tese.

A Brasília por sua grande dedicação na orientação do meu trabalho. Ele me ensinou a desmoronar certezas a ordenar raciocínios e a ter calma na hora de expor as minhas idéias. Devo a ele a seleção de boa parte da literatura que discuto na minha Tese, fruto de sua enorme solidez intelectual, mas não o responsabilizo por minhas conclusões. Também lhe agradeço profundamente pela paciência que teve em me escutar, em ler todas as versões do meu trabalho e em me ajudar a sair de becos sem saída. Tenho a plena convicção de que sem o seu apoio permanente teria sido impossível realizar meu doutorado.

A Carlos, meu marido, que muitas vezes sem querer me ajudava a formular hipóteses, a entender processos e a pensar a lógica de funcionamento de um mundo ao qual não pertenço. Além disso, lhe agradeço o enorme apoio nestes longos anos de doutorado.

Ao meu pequeno Juan, meu filho, por entender as minhas ausências.

A Zilma Borges, por sua amizade incondicional e presença permanente.

A Gilberto Dupas, pelos comentários oportunos e pelas portas que gentilmente abriu.

A Alexandre Hubner, que realizou com tanta eficiência e presteza a revisão da Tese.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>PRIMEIRA PARTE: A TEORIA DA ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL EM QUESTÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 1: O MITO DA CRISE DA PRODUÇÃO EM MASSA.....</b>	<b>25</b>
A consolidação da produção em massa flexível.....	40
O caso da Benetton. Otimização da combinação dos subprocessos...	64
A Coexistência entre Escala e Segmentação.....	72
<b>CAPÍTULO 2: ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E DISTRITO INDUSTRIAL .....</b>	<b>74</b>
O processo de concentração nos distritos .....	90
<b>SEGUNDA PARTE: A TEORIA DA FIRMA E AS REDES DE EMPRESAS ....</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO 3: A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....</b>	<b>114</b>
A Questão Tecnológica .....	162

<b>CAPÍTULO 4: AS REDES COORDENADAS DE EMPRESAS: CONTROLE SEM PROPRIEDADE .....</b>	<b>166</b>
Associação entre a integração e coordenação dissociadas da propriedade.....	182
A "Mcdonalização" dos fornecedores.....	187
Integração nos fornecedores.....	192
Um determinado tipo de integração: os imóveis.....	194
As Vantagens da Forma Organizativa "Redes Coordenadas de Empresas".....	208
Os Problemas das Redes Coordenadas de Empresas .....	218
<b>TERCEIRA PARTE: AS REDES COORDENADAS DE EMPRESAS COMO COMBINAÇÃO DO GLOBAL E DO LOCAL.....</b>	<b>225</b>
<b>CAPÍTULO 5: A QUESTÃO DO ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>227</b>
O Isomorfismo Mimético.....	234
O Isomorfismo Normativo .....	239
O Isomorfismo Coercitivo.....	256
<b>CAPÍTULO 6: DIVERSIDADES NACIONAIS, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E TRANSFERÊNCIA DE MODELOS.....</b>	<b>275</b>
As Redes Coordenadas de empresas, mercados nacionais e culturas locais.....	301
Lógica Organizacional como combinação do global e do local.....	307
Transformações tecnológicas e Isomorfismo organizacional,.....	313

**CONCLUSÕES..... 345**

**BIBLIOGRAFIA..... 354**

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Classificação dos carros mais vendidos.....	81
TABELA 2: Campinas e o mundo.....	85
TABELA 3: Migração para os Estados Unidos.....	123
TABELA 4: Salários médios nos Estados Unidos.....	189
TABELA 5: Participação no Pagamento de Impostos.....	190
TABELA 6: Pagamento médio de impostos federais relativos a renda.....	190
TABELA 7: Diferenças entre Kan-Ban e MRP.....	251
TABELA 8: Previsões de compras em Marketplaces.....	261
TABELA 9: Classificação dos B2B Hubs.....	266



## INTRODUÇÃO

Ao longo de quase todo o século XX, o capitalismo desenvolveu-se principalmente através de empresas cuja estrutura organizativa era vertical. Nos últimos decênios, porém, expandiu-se extraordinariamente uma outra forma de organização empresarial, a rede de empresas, que hoje é considerada com amplo consenso como a forma dominante das organizações no capitalismo contemporâneo. Como resume Benett Harrison: " *Networking* entre empresas está hoje na moda em todo o mundo." ( Harrison, 1997)

Por esta razão, nos últimos anos, houve um grande incremento no interesse, teórico e prático, quanto ao papel das redes de empresas na esfera da atividade econômica. O que é uma rede de empresas?

A Rede Coordenada de Empresas é a forma organizacional que as grandes corporações assumem, reunindo empresas de diferentes tamanhos e estruturas em um mesmo projeto empresarial, configurando-se como a forma organizacional das cadeias produtivas globais, recortando e anexando a uma mesma estratégia componentes diferenciados de escala e especialização, tendo em comum o elo construído pela empresa coordenadora da rede.

Além disso, ela pode agregar numa mesma organização empresarial as vantagens da integração vertical e da subcontratação, sendo claramente uma forma superior, já que um gerenciamento coordenado pode manter a eficiência da direção empresarial das pequenas firmas e a escala das grandes, assegurando, assim, a unidade final da reunião das diferentes atividades, porém sempre encontrando a melhor forma de gerenciamento e escala para cada atividade.

Por estas razões, a Rede Coordenada de Empresas se transformou na unidade operacional da economia coetânea, uma vez que se adapta, quase perfeitamente, aos requerimentos do capitalismo contemporâneo.

Avançando na análise da expansão das redes, Manuel Castells se pergunta: "Por que a empresa rede é a forma organizacional da economia informacional/global? Uma resposta fácil se basearia numa colocação empírica: é a que tem surgido no período formativo da nova economia e é a que parece funcionar. Mas resultaria mais satisfatório, do ponto de vista intelectual, compreender que essa eficácia parece estar em concordância com as características da economia informacional: as organizações de êxito são aquelas capazes de gerar conhecimento e processar informação com eficácia; de se adaptar à economia variável da economia global; de ser o bastante flexíveis para mudar seus meios com tanta rapidez quanto mudam os fins, sob o impacto da rápida mudança cultural, tecnológica e institucional; e de inovar, quando a inovação se

transforma na arma-chave da concorrência. Estas características são sem dúvida características do novo sistema econômico que analisamos (no capítulo anterior). Neste sentido, a empresa rede materializa a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em bens mediante o processamento do conhecimento." (Castells, 1998a :199)

Resumindo sua posição sobre as mudanças organizacionais, lemos: " (Mas) ... a experiência histórica recente proporciona algumas respostas sobre as novas formas organizativas na economia informacional. Mediante dispositivos organizativos diferentes e por meio de expressões culturais diferentes, todas se baseiam em redes. **As redes são o elemento fundamental do que estarão feitas as novas organizações.** São capazes de formar-se e expandir-se na economia global porque se baseiam no poder da informação, proporcionado pelo novo paradigma tecnológico. (Castells, 1998a pp. 196 – o destaque é nosso.)

As questões colocadas por Castells deixam formuladas algumas perguntas. Por que se deu esse processo? Qual o tipo de rede que materializa essa nova cultura? Por que a empresa integrada não conseguiu responder a essas exigências da economia global/informacional?

Se as organizações empresariais estão assumindo a forma de rede, como explicar a sua universalização suplantando a organização vertical?

Se há uma certa unanimidade na afirmação de que a rede se generaliza, a unanimidade não existe na explicação da causa desse processo. Por isso nos perguntamos, por que a rede está se transformando na forma dominante de organizar os processos de negócio? Qual tipo de rede se torna hegemônica?

A literatura especializada vem tentando responder a essas questões de várias maneiras mas de um modo que considero pouco satisfatório. Esta Tese pretende discutir três dessas modalidades de resposta, mostrando as insuficiências de cada uma delas e sugerindo uma explicação alternativa para o problema.

Cada uma das modalidades de resposta mencionadas foi elaborada por um conjunto diferentes de autores. Em seguida, trato de apresentar rapidamente o ponto de vista de cada um deles e, muito esquematicamente, as hipóteses que serão desenvolvidas no corpo do trabalho.

Um primeiro grupo de autores, encabeçados por Piore e Sabel, tentou explicar a emergência das redes como resultante da consolidação da especialização flexível.

Piore afirma: "As questões chaves nas quais eu me focarei são (nesse artigo) (1) trajetórias tecnológicas; (2) as duas específicas trajetórias tecnológicas que eu denomino "produção em massa" e "Especialização Flexível" na "Segunda Ruptura Industrial" e (3) as duas

formas organizativas associadas com essas trajetórias: hierarquias e redes. (Piore, 1992: 430) Ele legitima a rede como uma nova forma organizacional: "A rede é cada vez mais freqüentemente reconhecida nas mais variadas disciplinas das ciências sociais como uma forma canônica, distinta dos mercados e das hierarquias." (Piore, 1992 : 430)

Segundo os autores que elaboraram a Teoria da Especialização Flexível, há uma identificação entre as formas de produção e as organizações empresariais. A crise da forma "produção em massa" explicaria a crise da empresa integrada que a acompanhava. O surgimento da especialização flexível elucidaria então a consolidação da forma rede. Essa forma de produção estaria também associada aos distritos industriais, que, com sua densa trama de relações sociais, teriam criado as condições de consolidação das redes e do tipo de produção que as define.

Minha hipótese central é que por um lado não há uma crise terminal da produção em massa, há só uma reformulação da mesma. Por outro lado é questionável a relação necessária entre forma de produção e organização empresarial. De fato, se tentará mostrar que por um lado há uma reformulação e aprofundamento em alguns aspectos da produção em massa, por outro, que não é possível identificar este tipo de produção e a organização vertical, uma vez que as redes de empresas utilizam a produção em massa.

Além disso, sugiro que a forma rede não pode ser identificada com os distritos industriais, uma vez que sua lógica de funcionamento associa a presença global com a presença local, não sendo restringida aos distritos industriais. Por isso, considero que devemos distinguir a organização da produção da gestão empresarial, suas gêneses e evoluções. A discussão destas questões ocupará a Primeira Parte da Tese.

Descartada a primeira modalidade de explicação, passamos a tentar procurar alguma outra das explicações existentes na literatura para o surgimento da rede.

Qual é a grande teoria que explica o surgimento da empresa moderna? Será que nos dará uma explicação de seu fim? Sem dúvida, é a Teoria da Firma, iniciada por Coase, continuada por Chandler e depois por Williamson. Ela reúne os trabalhos mais clássicos na explicação do surgimento da empresa moderna. Será que eles conseguem explanar o surgimento das redes e o fim das hierarquias e da empresa integrada e por isto, nos darão rastros sobre a gênese das redes? Será que eles nos elucidarão quanto ao motor e à lógica das mudanças organizacionais?

Para Chandler, a nova empresa moderna foi a resposta institucional ao rápido ritmo da inovação tecnológica e à crescente demanda de consumo nos Estados Unidos durante a segunda metade do século XIX. A empresa moderna apareceu de uma forma revolucionária,

surgindo como um instrumento para a administração de novas formas de transporte e de comunicação – estradas–de–ferro e telégrafo.

Assim, a grande empresa emergiu ao redor de 1880 essencialmente nas atividades em que os produtos não podiam ser distribuídos pelos canais de comercialização existentes tão depressa quanto podiam ser produzidos. Muitos produtores expandiram-se primeiro por integração a jusante para a comercialização e a distribuição, e a montante para assegurar o fornecimento de matérias–primas e produtos semi–acabados. Outros cresceram por fusões, criando associações de pequenas empresas com o controle da produção assumido por um departamento administrativo central, fazendo depois uma integração a jusante e a montante. As empresas resultantes desses processos desenvolveram hierarquias de gestão alargadas com vistas a administrar as suas diferentes unidades. No começo do século, nos EUA, as decisões de gestão já tinham substituído a coordenação pelas forças de mercado em muitos setores mais críticos da economia. (Chandler, 1994 :5)

Para Chandler, a empresa multiunitária moderna substituiu a empresa tradicional quando a coordenação administrativa permitiu uma maior produtividade, custos mais baixos e benefícios mais elevados que a coordenação por meio dos mecanismos de mercado. Junto com esta coordenação se consolidaram as hierarquias administrativas, que permitiram internalizar as atividades de muitas unidades numa única

empresa. Para que isto acontecesse, o volume das atividades econômicas teve que alcançar um certo nível, pela expansão dos mercados e a disponibilidade tecnológica, o que permitiu maior eficiência e rentabilidade para a coordenação administrativa, diferentemente da simples intermediação do mercado.

Uma vez que a hierarquia administrativa se formou e levou a cabo com êxito a função de coordenação, a mesma hierarquia se constituiu numa fonte de estabilidade, de poder e de desenvolvimento contínuo.

Continuando o trabalho de Chandler, Williamsom considera que o grande tamanho das empresas contemporâneas e as tendências à concentração, hierarquização e internacionalização constituem conseqüências inevitáveis de um universo econômico com informação imperfeita e com comportamentos oportunistas, os quais formam mercados inaptos a cumprir seu papel, apesar de ser esta a instância central do sistema econômico capitalista. Dessa forma, a internalização de processos e a concentração econômica não seriam culpa das empresas e sim da imperfeição do mercado, cujas falhas levariam as empresas a internalizar operações, depois de absorver aquelas que forneciam os produtos necessários para as diferentes etapas do seu negócio.

Mas se isto fosse assim, as redes de empresas deveriam ter custos de transação mais elevados que a empresa integrada, e não é essa a situação que verificamos. Por que as redes minimizam custos de



transação apesar da externalização de seus processos? Por que vivenciamos a crise da empresa integrada e a emergência e expansão da forma rede? Por que as hierarquias deixam de ser a forma dominante de organização? Por que a concentração no comando das empresas se associa à externalização da produção e não ao aumento da densidade das operações internas? A Teoria dos Custos de Transação não consegue explicar estes processos. Ela explica o surgimento das hierarquias e suas vantagens sobre o mercado mas não avança na elucidação dos limites dessa forma de organização e do surgimento de outras.

Minha hipótese aqui é que as redes permitem uma nova combinação que leva à possibilidade de haver uma enorme concentração na direção e na construção de estratégias empresariais, sem a correspondência com propriedade de cada uma das etapas do negócio – com a conseqüente integração.

A busca das empresas é o aumento da lucratividade e o incremento no controle do processo de negócio e não a redução dos custos de transação. Com isto se relaciona a busca por uma maior integração dos diversos subprocessos. Mas a integração não pode ser confundida com a internalização dos mesmos. Nas Redes Coordenadas de Empresas temos uma alta integração combinada com externalização dos subprocessos.

Na Segunda Parte da Tese, tentaremos explicar por que se passou de uma forma de organização da gestão empresarial para entrar em outra, confrontando diretamente à Teoria da Firma.

Aqui surge uma terceira forma de resposta para a pergunta relativa à gênese e a razão da generalização das redes. Quais são as teorias que tentam explicar o surgimento e a consolidação das redes? Os institucionalistas americanos são um dos principais grupos.

Esses autores consideram que tanto a burocratização como outras formas de homogeneização nas organizações emergem fora da estruturação da vida organizacional; provindo fundamentalmente do Estado e do âmbito profissional. Existiria uma tendência para a homogeneização das organizações que os autores chamam de “isomorfismo”, conduzida por uma tentativa de compatibilidade com o ambiente que as circunda.

Os institucionalistas (Powell, Di Maggio, principalmente), consideram que há três tipos de isomorfismo: o mimético, o normativo e o coercitivo. Resumindo brevemente podemos dizer que o primeiro seria provocado pela imitação a formas bem-sucedidas dos concorrentes, o segundo pela homogeneidade na formação dos gestores das empresas e o terceiro por pressões que proviriam principalmente de esferas governamentais.

Junto com eles, um outro grupo de autores que estudam o enraizamento das organizações chega a conclusões similares: as organizações assimilam a forma dos ambientes sociais onde operam, moldando-se e dependendo das características das sociedades que as geraram. A homogeneidade (ou isomorfismo) organizacional seria, então, produto das influências externas à empresa. Por isto, elas seriam distintas em cada sociedade nacional específica.

Esses autores veriam a emergência das redes de empresas como resultado de uma nova forma de concorrência que tomou forma nas duas últimas décadas, tendo sido o processo de isomorfismo o fator que levou as empresas a irem assumindo formas similares de organização, configurando-se como redes.

Mas considero que os três conjuntos de variáveis que, segundo os institucionalistas, explicariam o isomorfismo organizacional, respondem a processos diferentes, por isto não podem ser considerados como causas de um mesmo resultado.

Concordo com eles na observação de tendência ao isomorfismo, mas difiro das razões e da forma como conduzem a explicação. Verifico também a existência de uma tendência ao isomorfismo mimético e normativo mas não concordo com a existência do isomorfismo coercitivo. Além disso, os dois primeiros não parecem ser resultado de pressões externas, e sim derivar de processos de tentativa e erro na gestão empresarial. Por isto, a verificação dos mesmos não leva à

confirmação da hipótese de que as organizações tendem a compatibilizar-se com os ambientes nos quais se inserem. Por fim, considero que estes três conjuntos de variáveis respondem a processos diferentes, por isto não podem ser considerados como causas de um mesmo resultado.

Por isto questiono a afirmação de que o isomorfismo nas formas organizacionais é gerado e depende de fatores externos ao processo de negócio. Eles teriam dificuldade em explicar porque algumas formas organizacionais e tecnológicas conseguem ser transferidas e reproduzidas para realidades sociais completamente diferentes.

Minha hipótese é que cada processo de negócio tem uma estrutura comercial, uma cadeia de suprimentos e uma base tecnológica que combinam otimamente com ele. Via tentativa e erro chega-se a essa forma prototípica, que mais tarde será adotada pelos concorrentes. Esta é a razão pela qual se encontram extraordinárias similitudes organizacionais, comerciais e tecnológicas entre competidores, já que, através dos anos, eles convergem para uma organização “ideal” ou “aceita” de fazer negócios.

Como essa forma é a que apresenta melhor desempenho e permite chegar a custos e processos ótimos, as empresas concorrentes devem adotar a nova forma, comercial e ou tecnológica, sob risco de não conseguirem se manter no mercado. Na terceira parte da Tese,

discutiremos com os institucionalistas, questionando a sua estrutura de argumentação e por isso as suas conclusões.

Por que a importância de entender as razões que levaram ao surgimento das redes de empresas como forma de organização hegemônica das corporações e das cadeias produtivas?

Porque nessa reestruturação produtiva e organizativa reside a explicação da enorme recuperação da rentabilidade das corporações, do processo de concentração econômica que vivenciamos e da sua transformação em atores dominantes do cenário econômico mundial. Se no modelo de acumulação anterior – o fordismo – elas foram encurraladas pelo crescente poder dos trabalhadores e de suas organizações e pela regulamentação dos Estados nacionais, hoje são elas que decidem a forma, o lugar, as condições de realização de seus negócios.

A evolução organizativa que levou às organizações a se transformarem em redes de empresas garante estas condições, permitindo flexibilidade e integração dos negócios como variáveis estruturais; minimizando os investimentos ao fragmentar os processos produtivos – em termos de propriedade e de melhores localizações para cada subprocesso; e maximizando a concentração ao reunir diferentes empresas numa única coordenação.

Qual é a importância de compreender sua gênese e sua estrutura?  
Quais são as implicações da Tese se conseguirmos demonstrar nossas hipóteses ?

Entender sua gênese nos permite entender seus pontos fortes e suas debilidades, abrindo o caminho para entender sua possível superação como formas organizacionais. Paralelamente a isso, a dilucidação dos diferentes pontos que outorgam superioridade às Redes Coordenadas de Empresas frente a outras formas de gestão nos abre o caminho para pensar as formas de otimização dos processos produtivos, na procura por uma melhor forma de realizar e coordenar cada processo de negócio.

## **PRIMEIRA PARTE**

# **A TEORIA DA ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL EM QUESTÃO**





**“(Os) períodos de transição oferecem uma ocasião especial para a reflexão: as antigas pautas são parcialmente inadequadas e ainda não existem pautas sólidas novas.” (Norbet Elias, 1993: 525)**

## **CAPÍTULO 1: O MITO DA CRISE DA PRODUÇÃO EM MASSA**

Com o lançamento das bases do Welfare State após a crise de 1929, iniciou-se a retomada do processo de crescimento econômico do mundo capitalista. A Segunda Guerra Mundial trouxe uma aparente ameaça ao novo ciclo, na medida em que a retomada da produção viu-se canalizada para o esforço da guerra e não para a fabricação de bens de produção e de consumo, mas esta ameaça não se concretizou.

O pós-guerra inaugurou o Ciclo de Ouro do capitalismo, expresso em um longo período de crescimento econômico acompanhado por uma relativa estabilidade política, nas relações entre capital e trabalho. Tal estabilidade foi obtida mediante um pacto pelo qual o empresariado, em troca de maior produção, comprometeu-se a pagar salários mais altos. Em linhas gerais, no plano econômico, com vistas à realização de uma produção em massa, que exigia, por sua vez, um consumo também em

massa, adotaram-se políticas keynesianas, ao mesmo tempo em que, no domínio do político, buscou-se o equilíbrio entre as classes por meio de acordos coletivos sob a chancela do Estado.

No final da década de 1960 e principalmente durante os anos 70, o *boom* do pós-guerra se interrompe. No seu lugar manifesta-se um complexo processo político, social e econômico que irá transformar profundamente o quadro consolidado do capitalismo ocidental. Nesta fase vemos instalar-se o conflito social redistributivo; o abandono por parte dos Estados Unidos do padrão-ouro, que representava um equivalente fixo, substituindo-o por um câmbio flutuante; a dupla crise do petróleo em 1973 e 1979 (a primeira acompanhada de uma escassez de alimentos), com a intempestiva alta de preços no mercado internacional; e por último, a profunda recessão mundial provocada pelas elevadas taxas de juros dos Estados Unidos, a partir dos anos 80.

A soma desses fatores refletiu-se no enfraquecimento dos velhos pólos de industrialização da Europa Ocidental e da América do Norte, que em 1960 produziam mais de 70% do produto mundial bruto e quase 80% “do valor acrescentado na manufatura”, ou seja, da produção industrial. A grande virada da indústria para longe do Ocidente – incluindo a ascensão da indústria japonesa, que em 1960 produzia apenas 4% da produção industrial mundial – ocorreu no último terço do século (Hobsbawn 1995:204).

Na fase de expansão do capitalismo do pós-guerra, a enorme quantidade de lucros gerada, articulada ao consumo de massa, foi em parte investida na produção. Como ocorrera no final dos anos 20, período também marcado pela crise, ao cessar a expansão, permaneceu um excessivo investimento na produção. Para equilibrar-se, o capitalismo reduziu salários e mão-de-obra. Conseqüentemente, diminuiu o volume da produção. Ou seja, o processo de acumulação ajustou-se em um patamar inferior.

Em meados dos anos 60 os ganhos de produtividade começaram a decair na maioria dos ramos industriais dos países capitalistas desenvolvidos. Os aumentos reais de salário prosseguiram, impulsionados pela crescente capacidade de mobilização e combatividade dos assalariados. Nessas condições, as taxas de lucro das empresas começaram a decair. Como conseqüência, também decaíram os investimentos.

As greves e mobilizações dos anos 60 e 70 frearam a tentativa dos empresários de fazer com que os trabalhadores “pagassem a conta” da crise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> No início desse processo, o mundo ocidental foi varrido por uma série de manifestações de contestação. O movimento de maio de 1968, na França, adquiriu um valor emblemático, da mesma forma que as mobilizações no campus universitário de Berkeley, nos Estados Unidos. Logo em seguida veio a crise dos anos 70, agravada pela crise do petróleo, combustível estratégico da economia contemporânea. Ademais, como estávamos assinalando, amplos setores da classe operária organizada e mobilizada não permitiram as reduções de salário que o capital pretendia fazer. Ver Ferrer. Florencia, 1995.

Diante da crise de rentabilidade, as empresas aumentavam os preços, que pelos acordos assinados, aumentavam os salários. Isso acelerava a espiral inflacionária que acompanhou a crise, incrementando o poder de atração de atividades especulativas, o que de fato começa na década de 80.

Todo o equilíbrio do fordismo estava sendo questionado pelo esgotamento interno do sistema. O fordismo exigia uma regulação dentro de cada Estado Nação visto que o Estado era a peça chave equilibradora dos conflitos. Uma vez que a economia acelerou sua internacionalização, a vulnerabilidade externa somou fatores desestruturantes. Até esse momento um aumento do poder aquisitivo num país fordista tinha como consequência o aumento na demanda das empresas. Com a internacionalização, o sistema se desestabiliza, visto que o aumento da demanda pode ser satisfeito por meio de importações. Por isso, a aceleração na expansão dos processos produtivos em direção aos países periféricos e semiperiféricos acelerou a crise do sistema.

Dentro desse processo macroeconômico vemos que o tripé do mesmo necessariamente se reestrutura: as empresas, as organizações sindicais e o Estado.

Um dos primeiros grupos de autores que tentaram explicar a mudança nas formas organizacionais, após a crise dos anos 70 foram

Piore e Sabel, reconhecidos por variada literatura, como referência principal da Teoria da Especialização Flexível.<sup>2</sup>

Essa teoria propôs-se a entender a relação entre trajetórias tecnológicas, estrutura organizacional e a economia. De acordo com ela, considera-se que duas foram as trajetórias tecnológicas fundamentais: a produção em massa e a especialização flexível, sendo que há duas formas organizacionais que se associam a elas: as hierarquias e as redes. (Piore, 1992 : 430).

No primeiro trabalho de 1984, Piore e Sabel não mencionavam a palavra "rede". Mas num texto recente Piore afirma: "Organização é um conceito derivativo. "Tem-se tornado cada vez mais claro que a forma organizacional associada com a especialização flexível é (o que se chama de) a rede, embora não tenhamos utilizado sempre esse termo" (Piore, 1992: 431)

Para os teóricos da especialização flexível o "bloco de construção central" é a distinção entre produção em massa e produção artesanal ou especialização flexível como paradigmas tecnológicos, modelos tipos-ideais ou visões de eficiência industrial, mas não como generalizações

---

<sup>2</sup> Vários autores destacam esta obra como a de referência central para esta teoria: Harvey, 1996; Gosta Esping Andersen, 1993; Amin e Robins, 1994; Martinelli e Schoenberger, 1994, Lojkine, 1995; Scott, 1994 Webster, 1995; Castells, 1995, 1998; Benko/Lipietz, 1994; Garofoli, 1994; Boyer, 1994; Ganne, 1990, Leborgne, 1994, Bianchi e Gualtieri, 1989, Hirst e Zeitlin, 1998, Coriat, 1998b, Hollingsworth, 1998; Piore, 1992; Sabel, 1994, 1996, 1998, 1999, e outros.

empíricas ou hipóteses descritivas sobre empresas individuais, setores ou economias nacionais. (Hirst e Zeitlin, 1998: 225).

O que essa teoria se propõe a demonstrar é a existência de uma tendência à especialização flexível como prática dominante dos processos produtivos, respondendo à crise que o capitalismo enfrentou nos anos 70. Como consequência, a forma organizativa associada à produção em massa deixaria seu lugar central para as redes, que seriam a nova forma organizativa dominante.

Usando esse arsenal teórico, Piore e Sabel se propõem o desafio de entender a crise profunda que colocava em xeque o extraordinário desenvolvimento do período pós-guerra.

Defrontando-se com esse difícil cenário, consideraram que estávamos vivendo uma Segunda Ruptura Industrial. Eles vêem as rupturas industriais como os breves momentos em que está em questão o rumo que tomará o desenvolvimento tecnológico. Esses são os panos de fundo ou o marco das crises posteriores de regulação. Para eles, a primeira ruptura teria acontecido no século XIX. Nesse momento, a aparição das tecnologias da produção em massa – primeiro na Grã Bretanha e depois nos EUA – limitaram a expansão das tecnologias industriais menos rígidas que existiam principalmente em algumas áreas da Europa Ocidental. Essas tecnologias eram sistemas artesanais: nas economias mais avançadas, os trabalhadores qualificados utilizavam maquinaria complexa e polivalente para produzir uma ampla variedade

de bens em constante mudança para mercados grandes, mas em permanente transformação. Por outra parte, nessas indústrias, em contraposição com o que acontecia com a produção em série, o êxito econômico dependia tanto da cooperação como da concorrência: se as empresas, os trabalhadores e os capitalistas suportassem conjuntamente os custos das inovações permanentes, os que perdessem com as mudanças defenderiam seus interesses bloqueando-os. A divisão dos custos dependia das instituições que protegiam os mais vulneráveis. Os autores consideram que em circunstâncias históricas diferentes, as empresas que conjugavam as qualificações artesanais com o uso do equipamento flexível poderiam ter desempenhado um papel fundamental na vida econômica moderna, em lugar de permitir que as grandes empresas baseadas na produção em série dominassem quase todos os setores da indústria. (Piore e Sabel, 1984 : 14)

Para Piore e Sabel, apresentavam-se dois caminhos para enfrentar o esgotamento do modelo produção-consumo de massa, vivido na crise dos anos 70: o Keynesianismo Internacional e a expansão da Especialização Flexível, ambos requerendo um novo paradigma tecnológico e um novo sistema de regulação.

O Keynesianismo Internacional implicaria a extensão da macroregulação em escala global, tendo políticas de incremento do poder aquisitivo agregado de algumas nações. Ele se assentaria nos

princípios da produção em série, exigindo a ampliação das instituições reguladoras existentes, incluindo a redefinição das relações econômicas entre os países centrais e periféricos. Ela se resumiria na estratégia do carro mundial.

A alternativa ao keynesianismo internacional seria a especialização flexível, ou seja, a produção assistida por computador, com altos graus de segmentação e variação. Essa estratégia estaria baseada na volta aos princípios da produção artesanal que se perderam na primeira ruptura industrial.

**Estratégia do Carro Mundial:** seria a escolhida pelos grandes fabricantes norte-americanos de automóveis, na tentativa de aumentar a economia de escala em bases multinacionais. Consistia em repartir variações superficiais de um único modelo (que usasse as mesmas peças) em diferentes países, incluindo os países em desenvolvimento que iriam oferecer uma demanda crescente, com custos menores. Essa seria a projeção mais clara do paradigma da produção em série de uma escala nacional a uma multinacional. Essa estratégia respondia à tentativa da empresa de utilizar seu aparato produtivo para criar uma macroregulação estável.

Para os autores, essa estratégia não deu certo. Para continuar com a produção em série era necessário criar mercados transnacionais que servissem de união entre os mercados saturados dos países



desenvolvidos e os mercados em expansão dos mercados em desenvolvimento, mas isso não foi realizado, visto que as políticas macroeconômicas somente viam os países em desenvolvimento como fornecedores de matérias-primas e trabalho. As empresas tentaram com essa estratégia resolver a carência dessas políticas públicas. Mas não tiveram êxito em função dos enormes custos ocultos das mesmas.

O primeiro desse tipo de custos relaciona-se à dispersão da produção. O que originalmente era uma vantagem tornou-se desvantagem. Se a dispersão permitiria fugir das revoltas operárias, logo depois, a produção nos países em desenvolvimento teria que enfrentar os mesmos problemas (caso de São Paulo nos anos 80). Os Estados que prometiam incentivos para atrair investimentos, os esqueceriam quando as montadoras se instalassem. As grandes empresas poderiam defender-se construindo instalações similares em diferentes países e deixando que elas competissem. Mas quando isso acontecia, tornar-se-iam menos capazes de aproveitar as economias de escala.

Um segundo custo oculto seria a necessidade de trabalhar com estoques, uma vez que a produção do carro mundial supunha a especialização e a compra de diferentes autopeças em diferentes mercados. Isso implicava custos superiores aos do modelo japonês de produção, inviabilizando a concorrência, tanto pela existência de estoques como pela demora na detecção de peças defeituosas.

Um terceiro custo seria dado pela dificuldade de consolidar o mercado em torno a um desenho padronizado, visto que a demanda oscilava entre modelos pequenos e grandes de acordo às condições econômicas gerais.

O último e quarto custo oculto seria dado pela flutuação dos tipos de câmbio que fazia difícil prever as repercussões da concorrência externa no nível de demanda mundial. As greves imprevisíveis, as regulamentações públicas, as interrupções nos insumos e as variações na demanda colocavam demasiados elementos de incerteza.

**Especialização flexível:** foi a estratégia desenvolvida em algumas regiões, fundamentalmente na Terceira Itália, que lhes permitiu fugir do estancamento da produção em série. As empresas da região seriam caracterizadas por sua complexa tecnologia e extraordinária flexibilidade, retornando às formas artesanais. “A produção artesanal desafiou à produção em série como paradigma” (Piore e Sabel, 1984).

Os autores afirmam que na especialização flexível é difícil saber onde termina a sociedade (em termos de vínculos familiares, escolares ou de comemorações comunitárias de identidade étnica e política) e onde começa a organização econômica. Entre as ironias do ressurgimento da produção artesanal, encontra-se o fato de que sua utilização da tecnologia moderna depende de sua revitalização de filiações que estão relacionadas com o passado pré-industrial.” (Piore e Sabel, 1984:394). Por isso, para Piore e Sabel, uma das características centrais da especialização flexível é a utilização das relações de parentesco como princípio estruturador da organização industrial. Por outro lado, esse tipo de produção estaria organizada a partir de uma complexa rede de conexões entre os banqueiros, os pequenos comerciantes e os pequenos produtores que remontam às pautas medievais de produção, mas que ainda são vitais para facilitar a autonomia das novas empresas. As autoridades locais também têm um papel fundamental, pois fornecem a infra-estrutura comum a um conjunto de empresas: estradas, refeitórios comuns, escolas de formação profissional, etc.

Explicando a especialização flexível na região de Prato, os autores afirmam que essa estratégia surge nos anos 50 quando os empresários locais tiveram que enfrentar a concorrência internacional (do Japão e do Leste europeu). A especialização e a criação de novas técnicas fez com que resultasse uma gama de novos produtos com custos similares aos

produzidos em larga escala. As grandes empresas deram lugar a uma “vasta rede de pequenas oficinas de uns vinte trabalhadores que conheciam os materiais e as máquinas. À medida que proliferavam as pequenas oficinas era mais necessário formar uma rede.” (Piore e Sabel, 1984 :307)

Essa estratégia consistiria na inovação permanente, na adaptação a incessantes mudanças. Baseia-se em um equipamento flexível (polivalente) em trabalhadores qualificados e na criação de uma política de comunidade industrial que somente permita os tipos de concorrência que favorecem à inovação. Que as empresas optem pela especialização flexível ou mantenham as práticas prévias depende da adaptação de seu país à produção em série.

A estratégia da especialização flexível, para Piore e Sabel, apresentar-se-ia de três formas:

- ◆ conglomerados regionais – distritos industriais que produzem a mesma mercadoria (confecções em Nova Iorque, etc.);
- ◆ empresas federadas – iniciadas por estruturas familiares, nas quais cada membro dirige uma das empresas: *systeme Motte* e *zaibatsu* japoneses. As empresas possuem ações mútuas, realizando acordos pessoais e financeiros;
- ◆ empresas “solares” e fábricas-oficinas: estruturas construídas sobre a base do bem-estar e do paternalismo. Exemplo: fábricas de aço de Saint-Etienne, grandes produtores têxteis de Lyon.

Diferentemente da produção em série, essas empresas não fabricariam grandes quantidades de produtos padronizados. Seu tamanho seria resultante da quantidade de capital de que precisam seus produtos e não da economia de escala, como acontece na produção em série. As fábricas organizam-se internamente como se fossem uma série de oficinas. Tais empresas apresentam uma profunda inserção na comunidade, onde exercem uma significativa função social, mantendo instituições de pesquisa, ensino e assistência.

Por outro lado, Piore e Sabel discordam dos que afirmam que as condições de possibilidade para a consolidação da Especialização Flexível seriam dadas pela introdução da informática na produção aliada à rede de relações estabelecidas entre política, tecnologia e mercados.

A eficiência produtiva seria aumentada quando uma maquinaria ou equipamentos se adaptassem com maior precisão às necessidades de uma determinada operação. Isso poderia ser conseguido na especialização flexível, visto que a adaptação realizar-se-ia mediante o *software* - o que favorece e permite a produção em séries curtas - sem que haja a necessidade de se substituir a maquinaria, como sucedia anteriormente.

Para os dois autores, a gênese da flexibilização não estaria na generalização da informática (Piore e Sabel, 1990), pois esta se adapta a qualquer meio. Se o mercado de massa dos anos 50 tivesse se mantido,

a informática teria se adequado à rigidez da produção em série. As possibilidades da consolidação da Especialização Flexível dependeria do que acontece em outra esfera, no sistema de regulação, para o qual dever-se-iam criar novas instituições que tivessem a capacidade de enfrentar as dificuldades nos níveis micro e macro da economia da nova trajetória tecnológica. Por meio da comunicação, da microeletrônica e da informação, as empresas estariam capacitadas a avaliar rapidamente as mudanças do mercado e a responder de imediato a essas mudanças. (Piore e Sabel, 1990)

Nesse livro, Piore e Sabel apresentam estratégias possíveis mas sem a certeza de qual seria a vencedora. Inclina-se a pensar o que será a especialização flexível. Em textos posteriores (Sabel, 1994) reconhecem que a estratégia vitoriosa foi a da especialização flexível, não só na Terceira Itália mas também na Alemanha Ocidental, Japão, Dinamarca, Áustria, França e Estados Unidos.

Em suma, para os autores os sistemas de Especialização Flexível parecem estar melhor capacitados para sobreviver às turbulências econômicas do que os sistemas de produção de massa, que estariam sendo substituídos por eles, considerando-os como uma volta às formas artesanais, baseados nas relações comunitárias (Sabel, 1994 : 104).

Sabel diz: "Empresas flexivelmente especializadas são flexíveis em comparação aos produtores de massa e principalmente são mais competitivas nos ambientes voláteis." (Sabel, 1994 : 140)

Resumindo a posição desta teoria Hirst e Zeitlin dizem: "A Teoria da Especialização Flexível incumbe-se de rescrever a história para mostrar que a complexidade do passado nos ajuda a reconhecer que há várias opções no presente." (Hirst e Zeitlin, 1998 : 228<sup>3</sup>)

---

<sup>3</sup> De acordo com esses autores: "Contrariamente ao que vários críticos (da teoria) supõem, produção em massa e especialização flexível são modelos típicos ideais, ou seja, mais que generalizações empíricas ou hipóteses descritivas sobre empresas individuais, setores ou economias nacionais." (Hirst e Zeitlin, 1998 : 225)

Como podemos observar, a crítica a esta teoria não é fácil, visto que uma série de situações podem ser contempladas dentro dela. Essa teoria foi elaborada cuidadosamente, por isso a simples constatação de que a produção em massa segue vigente, segundo Zeitlin e Hirst, não refutaria às suas formulações. Para eles, a teoria simplesmente serviria como uma diretriz do movimento das formas sociais de produção, mostrando tendências.

Contudo, quando avançamos no estudo dos diferentes trabalhos dessa escola de pensamento, verificamos que o cuidado que Hirst e Zeitlin têm nas suas afirmações não é inteiramente respeitado, nem pelos próprios Piore e Sabel. Os teóricos da especialização flexível constroem um cenário no qual o setor dinâmico do capitalismo contemporâneo seria representado pelos distritos industriais e suas redes de empresas articuladas ao governo e à sociedade civil. A produção em massa não conseguiria enfrentar os novos desafios da economia.

## A consolidação da produção em massa flexível

Podemos resumir da seguinte forma as principais idéias formuladas pelos teóricos da especialização flexível, a respeito da chamada crise da produção em massa:

- ◆ Haveria uma identificação estreita entre formas organizacionais e estruturas produtivas, por isso uma crise nas formas produtivas levaria a uma substituição das formas organizativas. As formas organizacionais dominantes no paradigma industrial anterior – as grandes corporações integradas – seriam substituídas por formas novas – as redes, representação do novo paradigma industrial: a especialização flexível.
- ◆ A crise da produção em massa, que teria sido ocasionada pelas radicais mudanças nas condições da demanda, exigiria o desenvolvimento da especialização flexível como eixo do novo paradigma industrial, para satisfazer a crescente fragmentação.
- ◆ Deixariam de ser produzidas mercadorias em larga escala, a qual seria substituída pela produção em pequenos lotes.
- ◆ A necessidade de flexibilidade de resposta exigida pelas novas condições da demanda faria com que os distritos e as redes de



pequenas empresas enraizadas na produção artesanal se convertessem em uma alternativa à produção em massa.

Entretanto, na atual fase do capitalismo, ainda é possível aceitar essas afirmações? Podemos dizer que presenciamos a crise da produção em massa? Vivenciamos o fim da empresa integrada em detrimento das redes de pequenas e médias empresas? São os distritos industriais uma alternativa real?

Considero que a Teoria da Especialização Flexível foi um aporte importante para tentar entender a crise que o capitalismo passava, mas não concordo com suas principais conclusões<sup>4</sup>.

Em primeiro lugar, não é apropriado estabelecer uma relação linear entre formas produtivas e formas organizacionais. Se bem é verdade que depois da crise dos anos 70 houve uma reestruturação simultânea das formas produtivas e das formas organizacionais, a conexão linear de ambos processos ofusca o entendimento das reais causas das mudanças

---

<sup>4</sup> Como foi acima citado, atualizamos as posições de Piore e Sabel até os textos escritos no ano de 1999, ou seja, eles deram continuidade à linha de pensamento

organizacionais, fundamentalmente porque as principais protagonistas do modelo anterior seguem sendo as mesmas de hoje: as grandes corporações.

As corporações se reestruturaram para responder às novas exigências do capitalismo contemporâneo, sendo ainda a forma organizacional dominante. Ou seja, mudou a forma como essas corporações estruturam e organizam seu processo de negócio, mas isso não significa que tenham deixado seu papel protagônico para outras formas organizativas. A grande empresa combina com a produção flexível – que podemos considerar como um dos componentes do novo paradigma produtivo – tanto quanto as redes de pequenas empresas, sendo ainda mais eficiente que estas.

Em segundo lugar, a produção em massa incorporou a flexibilidade na sua própria lógica. **Podemos dizer que a produção em massa tem dois componentes principais: padronização e escala; o primeiro entrou em crise, o segundo não.**

A larga escala da produção é mais importante do que nunca, sendo expressão deste processo a presente onda de concentração da produção. Como demonstraremos a seguir, a construção de Redes Coordenadas de Empresas permite a obtenção de escala combinada com

---

que haviam formulado originalmente no início dos anos oitenta. Para mais informações visitar [www.columbia.edu/~cfc11/index/html](http://www.columbia.edu/~cfc11/index/html)

especialização nas pontas dos processos de negócio, diferenciando o produto final<sup>5</sup>.

Quanto ao primeiro ponto, concordamos com Piore e Sabel: há uma crescente segmentação<sup>6</sup> do mercado. Em quase todos os itens que consumimos têm aumentado consideravelmente a diversificação da oferta.

Um exemplo dentro de tantos outros é o setor dos produtos de baixas calorias na Argentina. No fim dos anos 70, havia um tipo e marca de adoçante. Vinha em uma latinha, eram pequenas pílulas com sabor metálico. Não havia nenhum tipo de doce *light*, nem biscoito, nem bebida. Quem fazia dieta com redução de calorias estava condenado a não comer mais doces, massas, refrigerantes. No fim dos anos oitenta apareceu o primeiro refrigerante *diet* (TAB), com sabor cola. Já nos anos noventa havia uma ampla gama de produtos *lights*, desde biscoitos até os *alfajores*, entre outros. Os adoçantes podem ser líquidos transparentes ou coloridos, em pílulas de diferentes formatos, em diferentes tipos de pós para diferentes usos, etc.

Uma outra mudança ocorreu em relação ao preço. Quando foram lançados os produtos *lights* estes eram muito mais caros que seus

---

<sup>5</sup> Por isso, para atender um consumo fragmentado, não é necessário que ele seja produzido por uma pequena empresa, ele pode ser desenvolvido por uma estrutura maior.

<sup>6</sup> Segmentação é "... a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado." (RICHERS, 1991: 16)

similares integrais. Hoje têm praticamente o mesmo preço, quando não são mais baratos.

Esse processo é incessante, no começo dos anos 80 havia duas marcas de chicletes sem açúcar em um só sabor – menta. Hoje é impossível seguir os lançamentos de tantos sabores diferentes e das variedades dentro do mesmo sabor.

No Brasil, no início dos anos 90, não havia nenhum tipo de iogurte com baixas calorias, nem mesmo outro tipo de produto *light*. Hoje há uma infinidade de produtos *lights* e *diets* que possuem um sabor delicioso (em contraposição aos que existiam alguns anos antes, com sabor metálico, e que atendem às necessidades (menos calorias, sem açúcar, sem gorduras) dos consumidores.

Um outro caso que demonstra o aumento da segmentação é o do setor automobilístico. Há um enorme aumento na oferta de modelos de carros que as montadoras oferecem. Como vemos na Tabela 1, a diversidade de modelos nos principais mercados é enorme, sendo que as montadoras devem se adaptar à diversidade de preferências dos diferentes países.

Isso se associa ao que se conhece como encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Por exemplo, a General Motors do Brasil lança um novo carro a cada três meses. Os lançamentos devem ser cada vez mais

freqüentes, sendo que a concorrência entre montadoras impulsiona este processo.

**TABELA 1: Classificação dos carros mais vendidos**

CARROS MAIS VENDIDOS EM 1999					
ESTADOS UNIDOS*		EUROPA OCIDENTAL		JAPÃO	
Ford F- sereis Pick- up	869.001	VW Golf/Bora/ Vento	795.835	Suzuki Wagon R	249.376
Chevrolet Silverado pick-up	644.084	Opel Astra/Zafira	770.003	Toota Yaris range+	225.013
Toyota Camry	448.162	Renault Megane	598.434	Toyota Corolla/Spri nter	186.384
Dodge Ram pick-up	428.930	Ford Focus/ Escort	585.676	Daihatsu Move	178.877
Ford Explorer	428.772	Renault Clio	496.733	Honda Life	176.943
Honda Accord	425.160	Opel Corsa	459.510	Nissan Cube/March	142.226
Ford Taurus	368.327	Peugeot 206/205	457.521	Mitsubishi Minica/ Toppo	121.669
Ford Ranger	348.353	Fiat Punto	445.535	Nissan Sunny Range+	113.723
Honda Civic	318.309	VW Polo	349.579	Toyota Ipsum range+	113.048
Ford Focus	316.332	VW Passat	322.493	Toyota Mark II Range+	110.198

FONTE: The Economist, 24/06/2000

- \*Inclui caminhões leves e camionetes

- + Inclui modelos baseados na mesma plataforma.

Concordamos, pois, com os teóricos da especialização flexível quando afirmam que há uma mudança no mercado a partir do desenvolvimento de gostos heterogêneos que levam a exigir maiores índices de qualidade. Mas, isto é em detrimento da quantidade – ou seja, escala? Isso implica que a produção de massa está em crise? A segmentação demonstraria que a produção em larga escala com concorrência baseada nos custos estaria superada? Nesse ponto, discordamos profundamente deles, a produção em larga escala está mais viva do que nunca e sua briga pela diminuição de custos é mais acirrada hoje que há vinte anos, agora incorporando altos níveis de qualidade exigidos para todos os produtos.

**Este é um dos pontos onde os teóricos da especialização flexível erram: a segmentação do consumo não invalida a escala, a reformula. Como já assinalei, um dos componentes da produção em massa entrou em crise: a padronização foi substituída pela segmentação, mas a escala segue sendo exigência da concorrência.**

Voltando ao caso dos produtos *lights*, as empresas argentinas que sobreviveram possuem escala global ou ao menos regional<sup>7</sup>. Dessa

---

<sup>7</sup> A estrutura produtiva argentina sofreu grandes transformações nas últimas décadas. O golpe de Estado de 1976, promovido pela "Junta Militar" presidida por Videla, marcou o fim da possibilidade de que o país construísse uma economia industrial avançada. A ditadura militar deste período teve como um de seus objetivos centrais a inserção da Argentina no sistema econômico internacional,



---

realizando uma abrupta abertura econômica. Isto causou o desmantelamento da indústria manufatureira desenvolvida no período 1930-1975. A dívida externa passou de US\$ 3 bilhões em 1975 a US\$ 50 bilhões em 1983 (Ferrer, 1998a; Basualdo, 1987). A contração industrial foi considerável, provocando a saída de numerosas empresas transnacionais. A queda da capacidade produtiva instalada foi de 40% - esta perda foi maior que a da Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial (Khavisse, 1988).

Durante os anos 80, o PIB per capita latino-americano caiu 9%, enquanto na Argentina a queda foi de 21%. A balança comercial refletiu um déficit crescente, impulsionado pelo desmesurado aumento das importações e as remessas de pagamentos da dívida externa.

Junto com este processo houve um notável processo de concentração e centralização de capital. Como assinala *The Economist*, em um informe especial sobre a Argentina:

"A Agricultura de larga escala e baixos custos também é surpreendente na Argentina. A Cresud administra 500.000 hectares: produz leite a 12 centavos (de dólar) o litro e vende-o por 15 centavos, metade do que um fazendeiro europeu recebe. O preço da carne está abaixo dos níveis praticados nos Estados Unidos. O pequeno fazendeiro está sumindo do mapa: em 1992, 75% das propriedades na região agrícola mais importante da Argentina tinha menos do que 400 hectares, em 1997 essas propriedades representavam apenas 60% do total. (6/5/2000)"

Em todos os setores se apresentou uma intensificação das compras de empresas argentinas por multinacionais. O sistema econômico argentino apresenta atualmente um enorme grau de internacionalização. No faturamento das primeiras 500 firmas industriais, as filiais de empresas estrangeiras aumentaram sua participação de 33,6% para 51% entre 1990 e 1995. (Ferrer Aldo, 1998a).

As filiais de empresas públicas e privadas estrangeiras são a fonte de 60% do investimento nas empresas públicas privatizadas, sendo também responsáveis pela operação e administração técnica das mesmas. O financiamento das privatizações se realizou fundamentalmente pela capitalização da dívida externa.

O mais notável é o grau de internacionalização dos bancos, que é de 40% do sistema financeiro. A participação local se reduz aos bancos oficiais e aos bancos cooperativos. Colocando este processo de concentração em números, vemos que há cinco anos atrás, a Argentina tinha mais de 200 bancos. Em 2000 tem 120. Depois da crise do México em 1994 houve uma grande crise financeira. O Mundo e o Banco Central teve que atuar no seu auxílio. Nesse momento se iniciou o processo de concentração. Nove bancos detêm 67% dos depósitos. Dois gigantes do setor público - Nación e Banco de la Provincia de Buenos Aires - BAPRO- lideram a lista. Dos 7 primeiros privados, todos são estrangeiros, menos o antigo Banco de Galicia, que resistiu. Banco Nación e BAPRO detêm 28% dos depósitos. Devemos destacar que o Banco Nación é o que fornece créditos ao setor agropecuário.

Neste contexto estão todas as empresas. Ou atingem a escala mundial, ou estão prestes a desaparecer. As grandes empresas nacionais que produziam alimentos foram compradas por multinacionais, como foi o caso da Terrabusi, comprada pela Nabisco. A segmentação se associa ao necessário aumento de escala.

forma, segmentaram seus produtos, mas aumentaram sua escala. Ser um *global player*, ou concorrer com eles é uma exigência do capitalismo contemporâneo, daí a importância do aumento da escala.

Esta necessidade do aumento da escala é ainda mais importante no outro caso citado, o setor automobilístico. (Logo retomarei este ponto)

Então nos questionamos: como se articula escala e segmentação? Em que processo está assentada essa articulação?

A escala em uma determinada empresa deve ser analisada com mais detalhe. Em geral a escala não é necessária para todo o processo de negócio e sim para determinadas partes dele.

Como já tínhamos assinalado, todo processo de negócio é composto de diferentes operações – que chamaremos de subprocessos – que vão desde a compra de suprimentos até a venda ao consumidor final.

Cada um destes subprocessos tem alguns requerimentos e características a serem analisadas:

- ◆ Seu Tamanho Mínimo de Eficiência (TME)
- ◆ Seu valor estratégico
- ◆ Seus requerimentos infra-estruturais

O Tamanho Mínimo de Eficiência pode ser definido como o tamanho mínimo no qual um subprocesso pode ser configurado para

fazê-lo da forma mais eficiente possível, do ponto de vista da economia de escala. (Jarillo, 1998, Chandler, 1987) Ele é diferente para cada subprocesso, inclusive dentro da mesma empresa. Conseqüentemente uma empresa pode ser muito grande para alguns subprocessos (e, portanto, ter um custo operacional demasiadamente alto) e, muito pequena para outros (e por isso não atingir a escala a um custo médio competitivo).

O valor estratégico de um subprocesso está relacionado à diferença que seu produto faz para o negócio em questão. Alguns deles fazem parte da identidade de uma empresa, e por isso são considerados seu negócio principal, e outros não. Retomaremos esse ponto na Segunda Parte da Tese.

Por último, cada subprocesso tem uma série de condições infra-estruturais necessárias: estradas e acesso a portos para subprocessos de grande volume, eletricidade barata para uma série de processos contínuos, proximidade de floresta artificial para fabricação de papel e celulose, bolsões de mão-de-obra barata para subprocessos que envolvem uso de trabalho intensivo, etc.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Um exemplo disto é dado pelo setor de microeletrônica e informática. Como assinalam Castells e Borja (1997:44) o padrão de localização deste setor se organiza em torno a quatro elementos que correspondem a cada uma das operações do processo de produção:

a) As atividades de P&D e de inovação e fabricação de protótipos se concentram em meios de inovação tecnológica de alto nível, em centros metropolitanos de significação industrial global, tais como o Vale do Silício ou Tóquio. Há ainda, uma hierarquia interna nestes centros, com desenvolvimento de meios secundários de inovação, que impulsionam um sistema tecnológico

Por essas razões, para achar uma melhor combinação de escala em um processo de negócio é necessário fragmentar as diferentes operações e analisá-las separadamente.

Por que? Porque cada subprocesso tem características, ideais e condições de realização diferentes uns dos outros. Essa diferenciação entre subprocessos é o que nos permite pensar que para obter formas ótimas em um processo de negócio deve-se articular diferentes tamanhos<sup>9</sup> e condições para realizar cada uma das etapas.

Aqui vamos nos deter no primeiro ponto, o Tamanho Mínimo de Eficiência.

---

industrialmente desconcentrado, como pode ser o caso do Paris-sur, na França, ou Munique, na Alemanha, ou Campinas, em São Paulo.

b) As atividades de fabricação de alta qualificação se concentram, freqüentemente, em novas áreas de desenvolvimento tecnológico industrial de países centrais. No caso dos EUA, em áreas do oeste e sudoeste americano. Na França, em novos centros de atividade como Toulouse ou Niza-Sophia Antipolis

c) A grande produção eletrônica, que durante muito tempo requereu abundante mão de obra semi-qualificada, se descentralizou rapidamente para o sudeste asiático.

d) A produção ao cliente e as operações de reparo e serviço pós-venda requerem uma proximidade das empresas aos principais mercados metropolitanos, com dispersão destas unidades no conjunto da geografia do mundo industrializado ou em vias de industrialização. (Castells e Borja, 1997: 45)

<sup>9</sup> Como assinalou Venkatesan, 1990, referindo-se à reestruturação da Cummins, sistemas de produção de grandes e baixos volumes podem coexistir em praticamente qualquer fábrica. Gerenciar esses dois sistemas simultaneamente requer diferentes atitudes, habilidades, equipamentos e princípios de qualidade, mas podem ser incluídos numa mesma planta.

Quais são os processos que condicionam o Tamanho Mínimo de Eficiência? Poderia ser devido à disponibilidade das novas tecnologias, que permitem com maior flexibilidade a reprogramação de processos?

Vários autores consideram que o atual estágio tecnológico, e especificamente o desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) permite a fragmentação e posterior rearticulação das cadeias produtivas (Reich, 1993; Castells, 1999; Dupas, 2000)

Mas neste ponto recorde-se Piore e Sabel: não é a tecnologia que permite tanto a flexibilidade como a articulação. E isso exige uma digressão na explicação.

Nos limites deste trabalho, podemos afirmar que a evolução da automação na fábrica pode ser enfocada, em quatro processos: nos anos 50, as máquinas de comando numérico; nos anos 60/70, os controladores de processos; nos anos 80, articulação entre a automação e a monitoração do processo produtivo; e nos anos 90, a integração flexível de sistemas.

As máquinas de comando numérico dos anos 50 inserem-se nos conceitos de organização hegemônica daquela época, a saber, do trabalho fragmentado e repetitivo. A automação substitui o homem nas operações diretas. Não se pensava ainda em automatizar o processo de controle da produção, ou seja, as operações iniciais e finais das tarefas

nem as ações de seqüenciamento. Tais tarefas estavam ainda a cargo da decisão humana.

Nos anos 60, as grandes novidades surgem nas indústrias de processo, no controle das cadeias de reações físico-químicas, para se obter dos materiais, propriedades industrialmente consumíveis. Isso acontece na indústria petroquímica, química, cimento, aço, vidro, borracha, etc. A grande inovação consistirá no controle por computador da evolução das cadeias de reação físico-químicas. Com isso temos a entrada efetiva da informática e da eletrônica na fábrica.

No início dos anos 80, instaura-se uma nova mutação de conjunto: a articulação de ambos os processos: automação das tarefas de produção e monitoração do processo produtivo. Além disso, a automação penetra no escritório, pelo *office automation*.

Nos anos 90, presenciamos uma mudança mais abrangente: a coordenação do conjunto de todas as etapas do planejamento e controle, desde a esfera estratégica do negócio, passando pelas decisões de programação da produção, a produção em si, até a colocação do produto no ponto de venda. A informática é uma peça importante nessa possibilidade de integração de processos. Daqui parte a afirmação de vários autores de que a TI seria a determinante na fragmentação e posterior rearticulação dos processos produtivos. Um exemplo disso é dado por Webstern:

“Desintegração vertical é viável somente quando há uma infra-estrutura adequada de comunicações e facilidades do computador de sofisticação suficiente para permitir a coordenação e controle de atividades dispersivas. De que outra forma poderia a Benetton e seus 140 agentes, cada qual responsável por uma região geográfica desintegrada, coordenar seus negócios? Essa infra-estrutura é vista como um componente do pós-fordismo por várias razões, mas todas têm em comum o destaque que dão ao papel da informação no novo regime”. (Webster Frank, 1995 : 148)

Mas, não é essa facilidade de programação e reprogramação da produção nem a comunicação das informações o que leva à possibilidade de combinar diferentes escalas para os subprocessos. **O que permite essa combinação é a capacidade de liderar o processo de negócio e por isso de traçar uma estratégia global. Esta é uma das características centrais de uma Rede Coordenada de Empresas, a de achar uma forma ótima de articulação de um processo de negócio, com uma melhor ordem desses subprocessos.**

Na capacidade de visualizar e conduzir o processo de negócio por inteiro, e por isso de analisar as melhores condições de realização de cada subprocesso reside a possibilidade de articulação de segmentação

e escala. Não é a tecnologia que permite que isso aconteça, ela somente facilita, acelera, impulsiona.

Por isso também podemos afirmar que a produção em massa não está em crise, ela somente se reformula e incorpora a flexibilidade a sua própria lógica. Expressão disso é o caso de empresas tais como Benetton ou Mc Donald's, que muito antes de usarem a Tecnologia da Informação no seus processos de negócio conseguiam combinar diferentes escalas e subprocessos. É uma visão estratégica e não tecnológica que permite essa fragmentação. (Nos capítulos 3 e 4 retomaremos esta análise.)

A Tecnologia da Informação facilita e acelera, mas não é ela que determina a construção de redes. Por isso não concordo com Castells quando afirma: “ As tecnologias de Informação não são a causa do uso generalizado de redes e da subcontratação na produção flexível e a conseqüente segmentação do trabalho, mas outorgam a infra-estrutura material indispensável para o desenvolvimento destas práticas.” (Castells, 1995 : 273)

Por mais que tente colocar como não condicionante a Tecnologia da Informação na construção das redes, a afirmação de que são uma infra-estrutura indispensável, termina afirmando o contrário. O que é indispensável é a visão estratégica e não a Tecnologia da Informação. Como dizia, há caso de redes construídas muito antes da difusão da TI.

Mark & Spencer – a cadeia de varejo britânica– criaram um sistema no qual se combinavam diferentes escalas e subprocessos já em 1930.



Eles desenham e testam as mercadorias que vendem. Eles direcionam cada mercadoria para subcontratados que farão o produto sob contrato. Finalmente, eles organizam entrega *Just-in-time*<sup>10</sup> dos produtos acabados para cada loja. O processo por inteiro é coordenado por um meticuloso prognóstico que planeja quando as mercadorias devem ir para a loja. Nos últimos dez anos esse sistema de varejo tem se expandido.

Outro exemplo, que trabalharemos mais profundamente no capítulo 4, é o do Mc Donald's. Começou a ser construído como uma rede já nos anos 50, sem nenhum recurso de TI disponível. Como poderíamos explicar o desenvolvimento dessas redes se considerarmos a TI como indispensável?

Por isso, podemos concluir que a combinação de escala e especialização é uma questão de visão estratégica, a qual visa otimizar as condições de realização de cada subprocesso, minimizando investimentos e riscos. Dois processos vieram reforçar a necessidade desse tipo de estratégia: a tendência à segmentação do mercado

---

<sup>10</sup> Essa concepção também recebe o nome de *pull system*, já que o fluxo de informação origina-se nas vendas, acionando a produção até chegar aos fornecedores. Seu objetivo é reduzir a existência de estoques ao menor nível possível, maximizando, dessa forma, o capital circulante. O início da produção se dá a partir das ordens de venda. Segundo os métodos tradicionais, primeiro se produzia e se estocava para, só então, perseguir o mercado consumidor. Com o JIT, levantam-se os pedidos para, em seguida, gerar as ordens de produção.

acelerou a necessidade da especialização, e a globalização econômica acelerou a necessidade do aumento da escala para concorrer em um mercado ampliado. (Este ponto será retomado no Capítulo 6)

Já visualizando esse processo, Peter Drucker considerava que a fábrica desse momento, isto é, em 1990, era um couraçado e que em 1999 deveria se transformar numa "flotilla". Ele utiliza o termo em espanhol porque expressa melhor sua idéia de necessidade de combinação de embarcações autônomas, com controle independente, mas inseridas num plano estratégico global traçado pelos comandantes da mesma.

Ele predizia que a fábrica de 1999 deveria e não só poderia ter escala e especialização como forma de organizar sua produção. Essa combinação seria condição de sobrevivência e não simples escolha. Hoje sua Tese se demonstra como verdadeira.

Drucker considerava que esse modelo ainda não existia em nenhum caso, mas várias empresas estavam indo para esse tipo de estrutura, entre eles a Asea Brown Boveri (ABB), empresa a que nos referiremos no Capítulo 6.

Para ele, as empresas poderiam construir uma enorme variedade de produtos finais a partir de um pequeno número de partes padronizadas. O modelo "flotilla" consistiria em módulos centrados em diferentes estágios nos processos produtivos ou ao redor de um número

reduzido de operações. Dessa forma, cada módulo teria seu próprio comando e controle, sendo que cada um, como numa "flotilla", será manobrável, em termos de sua própria posição no processo por inteiro e sua relação com os outros módulos. Essa organização trará a cada módulo os benefícios da padronização e, ao mesmo tempo, trará ao processo por inteiro uma enorme flexibilidade. A relação entre esses módulos também deve mudar, sempre que o produto, o processo ou a distribuição mudem.

Também, segundo ele, a nova organização requer mais que uma simples mudança na estrutura física da fábrica. Requer diferentes formas de comunicação e de informação. Na fábrica tradicional, cada setor e departamento se reporta separadamente à gerência. Na nova forma de fábrica, cada setor deve pensar que tipo de informação ele deve a quem, e que tipo de informação ele precisa e de quem. Essa informação deve fluir, por isso a fábrica de 1999, para este autor, deveria se configurar como uma rede de informação. Assim, todos os gerentes na planta devem conhecer e entender o processo por inteiro e, conseqüentemente, pensar a si próprios como um time.

Drucker considerava que o último dos novos conceitos que transformarão a manufatura em um projeto de sistema é aquele em que a manufatura, como um todo, passará a ser vista como um processo integrado que converte matérias-primas em mercadorias.

Como dizia, Drucker estava certo nas suas previsões. Hoje as empresas devem responder à exigência simultânea de segmentação do consumo e de aumento da escala para atingir mercados globais.

Em praticamente todos os setores produtivos, verificamos uma busca pelo aumento da escala, expressado no processo de concentração de capital.

Voltando ao caso da indústria automobilística, verificamos que este setor como muitos outros está se concentrando. Há alguns anos atrás a Mercedes Benz e a Chrysler se uniram numa empresa que, em 1999, faturou 130 bilhões de dólares, vendendo 5 milhões de veículos por ano. A Ford comprou a Volvo Automóveis, sueca, e parte da Mazda, japonesa. A francesa Renault comprou parte da Nissan, também japonesa. Fora isso a GM fechou acordos tecnológicos com a Toyota e a compra de motores Honda, as duas japonesas.

Entre 1997 e 2000, o mercado parece reduzir-se a seis grandes montadoras: a GM, Ford, Toyota, Volkswagen, Daimler-Chrysler e Renault. Esses seis conglomerados estão acima do que os especialistas consideram o mínimo para quem quer ficar vivo no mercado: a venda de quatro milhões de carros por ano. Abaixo essa linha estão BMW, Honda, Hyundai-Kia e Peugeot/Citroen, que devem se ampliar ou serem incorporadas. (Jarillo, 1998, Vargas, 2000). No ano 2000, as seis

principais montadoras serão responsáveis pela produção de 75% do total de 44 milhões de veículos a serem vendidos.

Dessa forma, pode-se afirmar que as fusões são o melhor caminho para ganhar escala, e também para cortar custos.

Mas ao mesmo tempo, como mostramos na Tabela 1, há uma enorme diversidade nos modelos produzidos. Mais do que isso, hoje quando compramos um carro, podemos escolher a configuração final do mesmo, o que dá uma impressão de alta customização na escolha. Mas essa customização não ocorre em detrimento da escala. Um exemplo disso é o da fábrica Honda. 80% de seus carros são construídos sobre as mesmas plataformas, e muitos chegam a compartilhar 60% das mesmas peças. (Business Week, 31/8/98)

A General Motors também partilha componentes básicos e projeto de vários modelos, assim como estrutura sua manufatura da mesma forma. Por exemplo, o Zafira deriva da mesma plataforma do Astra.

A política de alianças é essencial na obtenção de escala, e na consolidação da combinação de escala e segmentação simultâneas.

Em 25/2/2000, a General Motors Corporation, Ford Motor Company e Daimler Chrysler anunciaram que planejavam a criação conjunta de uma troca de fornecedor integrado negócio a negócio por meio de um único portal global, o qual usará como base a Internet. Por meio deste portal único (uma análise detalhada deste novo tipo de instrumento de negócios entre empresas, via Internet, será apresentada

no capítulo 6), o objetivo seria eliminar redundâncias e o peso de fornecedores pela integração e colaboração, e a promessa é a de mais baixo custo, práticas de negócios mais ágeis, e aumento de mercado nas eficiências para toda a indústria ([www.covisint.com](http://www.covisint.com)).

Esse portal cria a possibilidade de que os provedores de múltiplas técnicas se integrem e forneçam visibilidade por toda cadeia fornecedora, criando um único meio para desenvolvimento e projeto colaborativo, permitindo o processo de aquisição, e fornecendo um mercado mais amplo de compradores e vendedores.

A criação de portais acelera as políticas de alianças, facilitando os intercâmbios inerentes a elas. Com isso, um fornecedor local da General Motors ganha visibilidade para as outras montadoras, internacionalmente. Potencialmente, poder-se-ia dizer que a estratégia do carro mundial teria dadas hoje suas condições infra-estruturais de realização.

Como toda estratégia de negócio nunca se dá de forma originalmente planejada, em geral a própria experiência vai determinando as melhores condições de realização. Mas com certeza podemos afirmar que a realidade está mais próxima da vitória da estratégia do carro mundial que da especialização flexível.

A experiência de construção de Portais de E-business por setor nos demonstra isso. Os portais são a experiência recente de usar como base a Internet para a comunicação de uma cadeia produtiva por inteiro.

Por parcerias entre um Software de Gestão e os componentes das cadeias, eles podem acelerar seu processo de integração, permitindo uma fragmentação maior do processo de negócio.

## O caso da Benetton. Otimização da combinação dos subprocessos.

A Benetton é quiçá o melhor exemplo de como pode ser combinada uma extrema segmentação do mercado com uma larga escala global de negócio.

Quando se pensa na marca Benetton vem à tona uma imagem não tanto de roupa e sim de pessoas das mais diversas origens e estilos. Detrás disso há um enorme trabalho de construção de imagem que busca identificar a marca Benetton com a uniformidade de seu uso por diferentes raças e setores.

Mas essa característica global não apaga a necessidade de ser "local". Num primeiro momento, antes da difusão generalizada da TI a estratégia já existia: as roupas deveriam ser internacionais e transmitir essa imagem, mas ser francesas para os franceses, americanas para os americanos, e assim por diante. Por isso, já nos anos 70 as coleções eram similares mas diferenciadas para cada mercado. Na França, a coleção de 1976 foi a primeira a ser adaptada às cores locais: lilás, marrom chocolate, fugindo das cores dessa coleção para a Itália. A campanha publicitária francesa mereceu uma pesquisa especial e concentrou-se mais exclusivamente no mercado local.



Mas de uma década depois esse processo começou a ser facilitado pelo uso da TI. Na transição que levou a Benetton a deixar de ter uma diretoria exclusivamente familiar, uma série de novos diretores foram contratados. Entre eles, Bruno Zuccaro que seria responsável pela criação e supervisão da construção de sistemas de informação que ligaria em tempo real as lojas de todo o mundo.

A Benetton apresenta quatro coleções básicas por ano, e uma série de coleções relâmpago quando o mercado o exige<sup>11</sup>. Com os novos sistemas, se uma loja específica precisasse de uma coleção relâmpago de 500 suéteres vermelhos, poderia tê-la em pouco tempo ao mesmo custo que a coleção normal. Luciano Benetton diria que seu esforço era o de "elevar a moda do nível artesanal para o industrial" (Mantle, 2000; Jarillo, 1998). Sem sabê-lo, contrariava Sabel, que considera que o movimento das empresas da Terceira Itália ia no sentido inverso.

Mas esta alta segmentação, representada pela possibilidade de uma corporação mundial poder preparar e entregar em tempo recorde e ao mesmo preço que o resto da mercadoria a uma loja específica, combina-se com uma alta produção em série. A Benetton, à diferença de quase a totalidade de empresas do setor, fabrica a maior parte de suas roupas em cru ou branco, e só depois de vendidas é que são tingidas.

---

<sup>11</sup> Em 1996, 45% das vendas foram de coleções outono/inverno, 35% das coleções primavera/verão e 20% das coleções relâmpago. Como vemos é grande o impacto total dessas coleções de última hora.

Entretanto, a origem este processo de tingimento altamente inovador não é nada recente, remontando ao período em que a Benetton não tinha essa marca.

A família Benetton começou seu negócios exclusivamente com o trabalho dos quatro irmãos - Luciano, Giuliana, Carlo e Gilberto - com o nome *Très Jolie*. A característica já era a de ser uma coleção inovadora e colorida, mantendo esse elo com a roupa que hoje produzem.

Durante 1964, Ado Montana, dono da oficina de tingimento, fez diversos testes de tingimento com diferentes fórmulas e temperaturas mas os suéteres saíam do tanque de tintura ou encolhidos ou cheios de buracos. Certo dia, na base da tentativa e erro, tiraram um suéter do tanque que não parecia ter nenhum dos problemas. Examinaram fio por fio e descobriram que não apresentava nenhum defeito. A partir daí conseguiram tingir suéteres inteiros assim que eram montados. Havia uma certa oscilação no tocante à exata combinação de corante e temperatura, mas a partir de então passou a ser possível colocar suéteres prontos nas lojas mais rápido que os concorrentes.

A Benetton foi construída e cresceu com a preocupação de atender seu consumidor e as mudanças que este pudesse ter nos gostos, descobrindo que o fator crítico em moda é a cor e não a forma. (Por isso, é importante que se tricote boa parte da produção em cru, e só depois se tinja, quando as tendências da moda já estejam mais claras).

Mas como em todo processo produtivo, sem escala não se consegue ser competitivo. Dessa forma, Benetton nos mostra como combinar em uma mesma estratégia de negócio ambos processos. À medida que a empresa foi crescendo, a produção foi se ampliando, novas fábricas foram construídas e a rede de subcontratação ampliada, mas sempre respeitando esses dois requerimentos básicos do mercado: escala e segmentação.

Uma outra dimensão que merece destaque é o duplo caráter desse processo de tingimento, que o transforma em uma das atividades *core* do negócio. A identidade Benetton tem a ver com suas cores, elas representam o elemento de diferenciação em relação aos concorrentes. Por isso o tingimento, depois dessa descoberta de 1964, foi incorporado à linha de produção interna, deixando de ser terceirizada. Além disso, o tingimento é um processo capital-intensivo, o que aumenta o risco de sua terceirização – a qual somente poderia ser feita contando-se com uma grande empresa que detivesse maiores condições de autonomizar-se. Como o tingimento é uma das fontes de vantagem competitiva da Benetton, o risco de terceirizá-lo seria enorme. (As técnicas poderiam ser entregues a algum concorrente).

Isso em razão de as cores serem uma questão estratégica para a empresa. Além de definir a identidade da empresa, este é o subprocesso

que garante a flexibilidade de resposta às flutuações do mercado, mais uma razão pela qual deve ser realizado internamente.

Dessa forma retomamos o que dizíamos sobre o caráter estratégico de do ordenamento de subprocessos uma Redes Coordenada de Empresas: a visão do negócio por inteiro outorga à empresa central – *Edizione*, no caso da marca Benetton – a capacidade de visualizar as diferentes atividades, que vão desde o suprimento de insumos até a identificação do consumidor final. É esta visão que a levou a dar um lugar central a um determinado subprocesso.

Ainda falando de subprocessos, a compra é outra das atividades que podemos dizer, para todas os setores, que exige escala para ser competitiva.

A empresa se divide em três divisões: lã, algodão e jeans. A parte de lã trabalha com menos de dez fornecedores de materiais crus, sendo que a Benetton é a maior compradora de lã do mundo (9 milhões de quilos por ano). Nessa divisão da empresa (50 % das operações totais da empresa), há quatro fases: tricotado, montagem, tingimento e acabamento.

Em 1982, 40% da fase de tricotado se realizava externamente. Em 1987, somente 1% era realizado dentro da empresa e 90% desse 1% se concentrava em um tipo específico de máquina de tricotar. Decidiu-se

manter dentro da empresa essa máquina porque era muito cara e era arriscado terceirizar essa atividade. A empresa contava com 80 subcontratados nessa fase, dos quais 90% em regime de exclusividade.

As outras divisões compram matérias-primas de 18 ou 19 fornecedores. Mas a empresa centraliza todas as atividades de compras, sendo esta a principal fonte de economia de escala.

Uma vez recebidos os materiais crus, a Benetton os divide entre os subcontratados, nas quantidades exatas (calculadas por um software especial), junto com os documentos técnicos e a idéia do tempo necessário para a realização de cada atividade produtiva. Toda a atividade de montagem é realizada externamente, com 100 subcontratados exclusivos. A maioria emprega menos de 15 pessoas<sup>12</sup> Essas pequenas empresas têm uma alta produtividade, maior que as grandes, visto que o proprietário está muito próximo ao processo produtivo (retomarei esse ponto na Segunda Parte da Tese). Uma outra razão, a mais importante, é que nessa fase de trabalho intensivo existia uma deseconomia de escala.

Benetton consegue custos 20% menores que seus concorrentes europeus e similares aos do Leste asiático, mas produzindo com a qualidade garantida pelo *Made in Italy* e com o valor agregado da marca *United of Colors of Benetton*. Como é atingida essa eficiência? Que

processo permite essa grande flexibilidade e rápida comunicação entre os diferentes estágios do negócio para responder a um mercado altamente flutuante?

Podemos dizer que a Benetton conseguiu simultaneamente atingir os objetivos de eficiência, flexibilidade, habilidade de inovação e de tudo isso resulta seu sucesso.

**A eficiência foi conseguida por conta do tamanho certo para cada atividade (enormes compras, pequenas tricotarias, pequenas oficinas para a fase de montagem), mantendo-se cada unidade focada em uma atividade, com sua própria cultura e mantendo-se um alto grau de motivação empresarial na direção de cada subprocesso.**

Mas a simples subcontratação não teria sido suficiente. Eficiência e flexibilidade demandam que o sistema funcione como um todo. Se a Benetton tivesse uma simples relação de terceirização, várias das coisas que são cruciais para o sucesso não seriam possíveis, desde planejar antecipadamente conhecendo toda a capacidade de produção, até abaixar os custos do sistema impedindo que cada subcontratado tenha os custos implicados em uma operação de venda. Parte da eficiência e flexibilidade estão dadas pelo trabalho em pequenas unidades e parte está explicada pelo enorme e homogêneo sistema. Uma simples rede de

---

<sup>12</sup> A legislação italiana é muito severa para empresas com maior quantidade de empregados

empresas subcontratadas não outorgaria ao sistema a flexibilidade e a eficiência que o caracterizam.

A inovação real da Benetton é a de liderar e construir uma estratégia de negócio que permite visualizar o processo por inteiro, fracionando-o e assinalando as melhores condições de escala e especialização para cada um de seus subprocessos, e que permite ainda organizar a sua empresa e as empresas que estão em volta dela e a capacidade de implementar essa estratégia de uma forma estável.

Ela pode combinar escala e especialização a partir desse processo: centraliza o corte e o tingimento, mas terceiriza a montagem e a costura. Compra os botões de todas suas mercadorias, mas fragmenta a colocação dos mesmos em pequenas unidades.

Confirmando isto, em entrevista ao Diretor da Benetton no Brasil, quando perguntei quais as atividades que eram realizadas internamente, ele nos dizia: "As operações com conteúdo tecnológico, porque pedem investimentos grandes, e a administração da tecnologia ou do aspecto formal, estético das peças, essas coisas são conduzidas aqui, internamente. Por exemplo, o corte das peças é executado totalmente no interior, não é delegado para terceiros. " (Dino Menegazzo, entrevista em 1997)

Podemos dizer que nesta capacidade de distinguir os diferentes subprocessos, analisando seus três componentes essenciais e inserindo-

os da forma mais eficiente em uma estratégia de negócio, reside a possibilidade de combinar escala e segmentação. Aqui uma das principais características de uma Rede Coordenada de Empresas.

### **A Coexistência entre Escala e Segmentação**

O que é que há em comum entre essas experiências? Como estamos afirmando, o principal elemento da produção em massa segue presente: a busca da escala de produção. Não tem sido necessária a produção nas pequenas empresas para conseguir a segmentação agora requerida, ela é obtida pelas grandes corporações.

A possibilidade de combinar em um mesmo processo de negócio diferentes escalas é a inovação real e não a Especialização Flexível. As Redes Coordenadas de Empresas podem usar simultaneamente a produção em massa e a produção flexível, compondo uma produção em massa flexibilizada.

Como estamos afirmando, a empresa coordenadora consegue liderar o processo de negócio de uma forma fragmentada, dividindo-o em subprocessos de negócio. Isso abre a possibilidade de entender cada subprocesso em si, analisando a Tamanho Mínimo de Eficiência ideal, o tipo de organização ideal, a localização privilegiada para cada um deles.



Como a lucratividade depende da habilidade das empresas em fazer alguma atividade única ou fazê-la a menor custo que seus concorrentes, em bases sustentáveis (Jarillo, 1998), a combinação de diferentes habilidades leva à construção de uma forma ótima de realizar cada processo de negócio por inteiro.

Ao mesmo tempo que as Redes Coordenadas de Empresas combinam escalas, elas podem combinar diferentes estruturas comerciais e tecnológicas. A combinação entre planejamento e coordenação centralizada e fragmentação na propriedade e na execução o permite.

Por essas razões é um erro identificar trajetórias tecnológicas com uma estrutura organizacional. O que há realmente é uma melhor forma de articulação de um processo de negócio com uma ordem ótima desses subprocessos.

## CAPÍTULO 2: ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E DISTRITO INDUSTRIAL

Como vimos, no capítulo anterior, Piore e Sabel (1984) argumentam que a nova lógica da produção – a especialização flexível – emergiu como alternativa à produção de massa. Esse novo paradigma produtivo estaria, para eles, estreitamente associado à experiência dos distritos industriais, uma vez que a trama de relações sociais que os definiriam sustentaria melhor a emergência de redes de empresas.

O exemplo mais claro desse processo ocorreria na região Norte da Itália, onde se constituiu uma complexa divisão do trabalho entre pequenas e médias empresas, desenvolvida por meio de uma densa trama de relações e de laços entre instituições locais.

Os distritos industriais italianos estão localizados na região do centro-norte e nordeste, conhecida como a "Terceira Itália". O termo foi cunhado por Arnaldo Bagnasco, sociólogo italiano, em meados dos anos 70 e popularizado nos países de língua anglo-saxônica por Piore e Sabel. Um inesperado crescimento deu-se nas indústrias do leste e do sudeste do centro automobilístico perto de Turim, indo até meados dos anos 80. Esse crescimento foi traçado pela habilidade das pequenas empresas dessa região, algumas delas subproduto da Fiat, Montedison e Olivetti,

outras evoluíram desde pequenos negócios agrários familiares para se transformarem em redes integradas de produtores que combinavam economias de escala e escopo por uma crescente divisão do trabalho entre produtores especializados; combinando as tradições dos pequenos burgueses e da produção artesã, acumulando habilidades apropriadas e capacidade de inovação, sendo que esse meio social seria resultado da combinação dessas tradições e do apoio de infra-estrutura (infra-estrutura, treinamento, financiamento e outros serviços coletivos, o desenvolvimento de agentes de marketing que promoviam as exportações) das autoridades locais, tudo isso reforçando a consolidação de confiança e a noção de que as subculturas locais permitiam a colaboração e o intercâmbio de idéias.

No distrito industrial ideal, cada pequena empresa especializa-se em uma fase de uma produção completa, sendo a figura do "*impannatori*", ou seja o empresário que coordena esse conjunto de atividades, relacionando-as com um pedido de compra. Os distritos tiveram sucesso porque o Estado interveio criando infra-estrutura e condições para essas pequenas empresas existirem e ampliarem sua capacidade, visto que toda uma série de atividades era realizada ou financiada pelo Estado (até a crise de 1990, entre outros fatores, produto da operação "mãos limpas").

Na região da Emília–Romagna, nos anos 80, a proporção dos salários era o dobro da média nacional, o crescimento das exportações se originaram nos distritos (Carpi, Modena, Bologna, Reggio Emilia) e a renda per capita cresceu do 17º lugar entre as 21 regiões da Itália em 1973 para o segundo em 1986. Em 1991, o número de desempregados alcançou um terço do total do país.

Essa região detém um excelente desempenho exportador das pequenas e medias empresas italianas, que tentam concorrer com grandes multinacionais nos nichos que atuam.

Esse processo, só ocorreu de fato em seis províncias do centro e do nordeste do país: Marche, Umbria, Toscana, Emília, Veneto e Friuli. Até meados da década de 1980, era unânime a visão de que o desenvolvimento da Itália estaria comprometido se não fossem instaladas ao sul de Roma empresas semelhantes às que predominaram desde o inicio do século, investiu-se muito em frustrados planos de instalação de grandes indústrias nas províncias do subdesenvolvido "mezzogiorno", sem que se notasse um profundo processo de industrialização "difusa" que estava ocorrendo em torno a meia-lua que vai de Trieste a Ancona, passando por Veneza, Bolonha, Florença e Perugia. (Da Veiga, 1999)

Como dizíamos, o primeiro a chamar a atenção para esse fato foi o especialista em Sociologia Urbana Arnaldo Bagnasco. Ele fornece uma excelente descrição analítica da emergência do que chamou "terza Itália".

Caraterística comum destas províncias foi a forte adjacência entre espaços urbanos e rurais. A natureza dispersa do tecido habitacional, diretamente ligada a predominância da agricultura familiar, já distinguia essa meia-lua do resto do país no censo de 1901. E era exatamente nesse lugar do país que viviam as famílias mais numerosas. Elas tinham de 9 a 12 membros na Toscana e na Emília, de 18 a 20 na Marche e até 30 em torno a Veneza.

Constituindo verdadeiras unidades de produção, com sólidas estruturas de autoridade e de divisão do trabalho, essas famílias provaram ser organismos capazes de controlar seu destino, ter autonomia para testar sua capacidade empresarial e ter bastante estabilidade para acumular experiência. À medida que suas atividades deixavam de ser exclusivamente agrícolas, elas foram criando os meios que lhes permitiram aproveitar as oportunidades que acabaram sendo oferecidas pela crise que assolou o gigantismo industrial a partir da década de 1970.

Bagnasco estabelece uma correlação estatística das mais significativas entre o desenvolvimento da pequena e média indústria e a freqüência anterior das formas não-patronais de agricultura, como pequenas propriedades, pequenos arrendamentos ou parcerias. Foi somente em áreas nas quais predominavam os agricultores familiares que acabaram emergindo teias de empresas flexíveis de pequeno e

médio porte que hoje revelam nítida vocação exportadora. Há 143 consórcios, que reúnem 4.800 empresas, nas quais trabalham 150 mil pessoas. Exportam em média 47% de sua produção.

Foi com base em uma agricultura familiar sempre muito ligada a atividades urbanas de comércio e de serviço que se desenvolveram localmente institutos de formação profissional, redes bancárias e sistemas de comunicação que mais tarde engendraram essa forma "difusa" de industrialização. As novas zonas industriais surgiram em antigas comunidades urbanas, cujo papel inicial foi apoiar a transformação da sociedade rural na direção da pluratividade. E foi o *savoir faire* artesanal, específico e polivalente, da agricultura familiar que engendrou a elasticidade e a forte capacidade adaptativa dessas pequenas empresas da terceira Itália. Alguns distritos industriais chegam a exportar mais de 70% de sua produção, como é o caso dos fabricantes de bússolas, pincéis, queijos, sapatos esportivos, sistemas de refrigeração, mármore e máquinas para calçados. E foi também essa industrialização "difusa" que tornou a Itália líder na exportação de móveis, abocanhando hoje 20% do mercado mundial.

Bagnasco descreve um contexto social e cultural que começou com operários que escaparam da completa proletarização (graças a recursos de suas famílias agricultoras), passou por pequenas empresas artesanais e acabou formando ágeis redes industriais de médio porte. Sua ênfase

vai para o papel estratégico desempenhado pelas instituições regionais. Ele conclui que o poder local prolongou e modernizou funções intrínsecas à família e à comunidade, em um processo de "construção social do mercado" , o título de seu livro publicado em 1988. (Da Veiga, 1999)

Para outros autores também a questão dos distritos é de central importância para explicar o funcionamento do novo paradigma produtivo que chamam de especialização flexível.

Pierre Veltz, analisando a questão das redes na França, considera que existe uma relação estreita entre as estruturas territoriais emergentes e as novas tendências da organização dos sistemas de produção, tomados em nível micro, ou seja da empresa, ou da rede de empresas ligadas em uma mesma cadeia de geração de valor. (Veltz, 1994: 283)

Ganne (1990), analisando também o caso da França, concordaria com Veltz, radicalizando suas afirmações. Para ele, a partir das evoluções observadas sobretudo na Itália posterior à guerra, tem-se podido realizar todo um redescobrimto da importância do nível local e do impacto dos modos de organização territorial das atividades, o que tem permitido que essa dimensão, até pouco tempo oculta pela evidência da mecânica macroeconômica, ressurgja e se ponha de manifesto: reconsideração do passado pelo redescobrimto da

variedade dos sistemas alternativos à produção de massa que teriam podido prevalecer anteriormente nos diferentes países, extrapolação para o futuro pela congruência observada entre essas formas flexíveis de organização e as novas formas de organização industrial com base na especialização flexível... Ganne se pergunta: "Em vista dos resultados dos distritos italianos, e como para compensar a ignorância na qual se estava até pouco tempo atrás, não estará o local ressurgindo como novo paradigma do desenvolvimento industrial?" Ele responde afirmativamente a essa pergunta.

Outros autores realizam análises semelhantes a respeito da experiência dos distritos industriais.

No distrito, ao contrário do que acontece em outros tipos de ambientes, como por exemplo nas cidades manufatureiras, tende a haver uma osmose perfeita entre comunidade local e empresas. O fato de que a atividade dominante seja a industrial, distingue o distrito industrial do que se chama de "região econômica". A auto-suficiência e uma divisão do trabalho cada vez mais desenvolvida conduzem a um excedente crescente de produtos finais que é impossível vender no interior do distrito. Coloca-se então o problema da venda desses excedentes nos mercados externos, essencialmente internacionais. Uma condição tão indispensável para a sobrevivência do distrito (a necessidade de fazer frente ao problema cada vez mais crucial da demanda final) exclui a



possibilidade de que o distrito coloque sua produção nos mercados exteriores de forma ocasional, e requer, pelo contrário, que se coloque em funcionamento uma rede permanente de relações privilegiadas entre o distrito, seus fornecedores e seus clientes. Para Becattini, toda definição econômica do distrito industrial que queira ser exaustiva deverá levar em conta a existência desta rede e de todas suas interações com os outros elementos, além das condições chamadas “locais” anteriormente citadas. (Becattini, 1994 :41)

Dessa forma, o distrito seria um caso concreto de divisão localizada do trabalho, a partir de um enraizamento das empresas nessa região.

Para Becattini, o distrito seria um sistema altamente adaptável, no qual as ineficiências são postas permanentemente em questão, tanto no interior como no exterior. Na grande empresa integrada, o controle eficaz de qualquer fase do processo produtivo é dificultado pelas “tendências naturais ao imobilismo que mostra a empresa”. Ao contrário, a máquina social do distrito parece ter sido colocada em funcionamento para exercer esse controle. As divergências de interesses sistemáticos e profundos existentes entre os membros do distrito seriam rapidamente resolvidas, visto que o controle da eficácia seria quase automático em cada fase do processo produtivo. Segundo o autor, essa situação não provoca tensões que seriam previsíveis nessa situação, devido ao sistema de valores que prevalece no distrito. (Becattini, 1994 :51) A

questão da inovação tecnológica que seria traumática para muitas empresas (pelo longo processo decisório e pela luta de poder que implica) não o é no distrito, pois é até uma questão de orgulho e é considerado um avanço social. Os sistemas de pequenas empresas dos distritos apareceriam como a sublimação do modelo da especialização flexível. (Garofoli, 1994 :59) Para ele a homogeneidade da estrutura social e produtiva em um ambiente territorial limitado, permite alcançar níveis elevados de especialização produtiva, de inovação técnica, de profissionalismo dos trabalhadores. Dessa forma garantir-se-iam tanto as vantagens da grande dimensão (economia de escala) como as da pequena empresa (flexibilidade produtiva). Flexibilidade produtiva e economias de escala no nível da área são os dois elementos fundamentais da área-sistema, ambos determinados por uma série de variáveis imbricadas umas nas outras, que de forma conjunta constituem os fatores de êxito dos sistemas produtivos locais. Para Garofoli, a flexibilidade produtiva estaria baseada na pequena dimensão dos estabelecimentos produtivos, nas inter-relações entre as empresas e na rapidez que demonstra o sistema de pequenas empresas nas suas respostas e adaptações às novas condições econômicas externas e internas da área.

Comparando diferentes experiências europeias, Garofoli afirma que os sistemas italianos de pequenas empresas têm adquirido uma maior importância no plano internacional não só pela sua abertura ao

comércio exterior como, sobretudo, porque estes sistemas locais representam freqüentemente zonas que se encontram na primeira linha de progresso, tanto em termos tecnológicos como em termos de inovação organizativa, no contexto de mercado internacional dos diferentes setores e produtos. Isso confirmaria, por um lado, o predomínio dos fatores de qualidade na explicação da competitividade internacional dos setores presentes nos distritos industriais e, por outro, a importância da exportação de tecnologia, assim como a presença de estratégias de internacionalização da produção levadas a cabo pelas pequenas e médias empresas (ou associações delas) nesses mercados locais.

Garofoli cita uma pesquisa que realizou, na qual mostrava que as áreas de especialização produtiva e de pequenas empresas estariam ainda insuficientemente estendidas nos países europeus (200 nos países da CE, sem considerar Itália e os novos sócios do sul da Europa), mas que em todos os casos são de formação antiga e estão em crise profunda. Pelo contrário, há vários lugares de industrialização recente em zonas rurais e no sul da Europa (Espanha, Portugal e Grécia). Às vezes isso se produz por uma transformação de uma velha tradição de tipo artesanal na qual se insere um processo de industrialização e acumulação capitalista. Outras vezes seria por meio de um processo de descentralização territorial da produção, efetuado por empresas externas que localizaram novos estabelecimentos em zonas rurais. O autor

pergunta-se por que outros países europeus seguiriam o mesmo caminho da Terceira Itália. “O processo causal que está na base da competitividade dos sistemas locais de formação recente vai desde a especialização produtiva até a divisão do trabalho entre as empresas e as economias externas (economias de aglomeração, profissionalização no mercado de emprego, conhecimento dos mercados), que permitem dispor de uma vantagem relativa diante de outras áreas de produção antiga. Na fase atual, parece pelo contrário, muito mais difícil continuar – nas áreas relativamente atrasadas – em uma via de industrialização baseada na pluralidade de setores industriais e de empresas não relacionadas entre elas, que produzam para o mercado local e/ou regional: efetivamente, o mercado local está marcado já pela concorrência das empresas externas (homogeneização dos comportamentos de consumo, onnipresença dos meios de comunicação de massa, publicidade, consumo por imitação). O desenvolvimento da indústria local está ligado à possibilidade de se fabricar um nicho no mercado nacional e internacional, e isso só pode realizar-se valorizando certas vantagens competitivas (...). Assim, o deslancho da produção industrial está geralmente ligado a processos de descentralização territorial na produção, e pelo tanto a investimentos de empresas externas à área. Nessa fase não existe, obviamente, um modelo local, o que existe é exclusivamente um espaço territorial utilizado como um “receptáculo” de processos produtivos controlados desde o exterior. Mas

essa forma de industrialização pode, mais tarde, iniciar inter-relações com o meio, entrando em um processo sinérgico com os recursos locais, a novos empresários, com características específicas da comunidade local. No começo isso só acontece de forma marginal. Depois o fenômeno é cada vez mais importante até que chega um momento no qual a estrutura econômica local pode ser caracterizada como um sistema de empresas interconectadas, com uma independência relativa de cada empresa, a respeito do sistema, com inter-relações produtivas cada vez mais intensas (tanto intersetoriais como transectoriais), e com a afirmação de formas de organização e estratégias específicas à área considerada.” (Garofoli, 1994 : 80)

Sabel, em um trabalho mais recente (1994) retoma a questão desenvolvida na "Segunda Ruptura Industrial" e avança definitivamente sobre a que era sua intuição em 1984: descreve ele um ressurgimento da região como unidade econômica; a estratégia vitoriosa teria sido a da Especialização Flexível, não só na Terceira Itália mas também na Alemanha Ocidental, Japão, Dinamarca, Áustria, França e EUA. E é este o ponto de partida do seu modelo de especialização flexível. Ele seria resultado de cinco processos:

1) A emergência de um visível êxito de variantes de distritos industriais na Itália, Alemanha Ocidental, Japão, Dinamarca, Áustria, França e EUA.

2) A reorganização de grandes empresas multinacionais. Linhas de produção foram concentradas em unidades de operações simples que tiveram incrementadas sua autoridade para organizar suas próprias vendas, subcontratação e eventualmente pesquisa.

3) A dupla convergência de grandes e pequenas estruturas de empresas, sendo a clara extensão dos pontos anteriores. As grandes empresas se reorganizam e tratam de recriar, entre empresas, as economias da especialização flexível. Como consequência criam algumas instâncias centralizadas como laboratórios, agências de marketing e consultorias inspiradas nos modelos das grandes empresas. As grandes empresas e as pequenas associadas entram em alianças diretas. Uma forma dessas alianças é a subcontratação em longo prazo entre uma multinacional e uma rede de subcontratados flexíveis. Outra é a formação entre uma de muitas áreas de especialização flexível dentro de um grupo industrial composto por uma grande empresa (unidades especializadas em marketing, finanças e pequenas empresas especializadas em produção.) O tecido da economia local é reforçado, ao mesmo tempo que as empresas locais se relacionam mais estreitamente ao mercado internacional.

4) O quarto signo da emergência da região como uma unidade econômica é a lenta transformação dos governos locais, geradas pelas políticas de Welfare para a criação de agências de trabalho. Para Sabel, isso é resultado da pressão por novos serviços impostos pelas crescentes redes de pequenas e grandes firmas e a sua pressão por incrementar o Welfare local, diante da perda dessa função pelas políticas centrais.

5) O quinto pode ser visto como uma evidência circunstancial da unidade dos quatro precedentes. Em termos da planta ou das regionais, os sindicatos estão colaborando na reorganização descrita. Por meio de acordos, a Força de Trabalho aceitaria as constantes reorganizações no lugar de trabalho, em “devolução” ao direito de participar e a rever os resultados das decisões estratégicas que os afetaram de fato. O trabalho é redefinido pela associação com as novas e autônomas formas de gerência local.

A pressão das redes de pequenas empresas no plano regional levaria, também, ao incremento de políticas de *Welfare* pelos governos locais. A colaboração dos sindicatos com ação local e de fábrica confirmaria a tendência à reorganização descrita. A participação dos trabalhadores nas decisões estratégicas reforçaria essas alianças com os empresários locais. Em suma, para Sabel "os sistemas de especialização flexível parecem estar melhor capacitados para sobreviver às

turbulências econômicas que os sistemas de produção em massa que eles deslocam." (Sabel, 1994 : 104)

Mas Sabel vai além. Retomando sua discussão de "A Segunda Ruptura Industrial", quando identificava as duas alternativas possíveis para enfrentar a crise dos anos 70, afirma que a estratégia do Keynesianismo Internacional faliu como alternativa.

Sabel afirma: "Pode ser que a mais dramática responsabilidade da continuidade da instabilidade dos mercados mundiais se deva à formação e revitalização das economias regionais que se parecem fortemente (*strongly resemble*) aos centros de especialização flexível do Século XIX.

Estes distritos escapam da ruínosa concorrência por custos com produtores de larga escala que empregam de mão-de-obra barata, utilizando-se de maquinário flexível e trabalhadores especializados, o que lhes possibilita a produção de mercadorias semi-personalizadas (*semi-custom goods*), as quais, por sua vez, fazem jus a um prêmio condizente no mercado." (Sabel, 1994:106)

Dessa forma, para Sabel a maior parte das empresas faria parte de distritos industriais (Sabel, 1994: 107-108).

Por outro lado, para ele haveria uma grande mudança na percepção de que os distritos industriais refletem mudanças sucessivas



na organização das economias regionais. Desde 1970/80, as pequenas e médias empresas aprenderam a usar a tecnologia flexível baseada no microprocessador. Desde os anos 80 foram-se estabelecendo redes entre elas, formalizando alianças que incorporam os distritos por inteiro. O tipo de organização local foi tornando as empresas mais dependentes de seus vizinhos, complementando os produtos, etc. (Sabel, 1994: 110)

Para Sabel, outro caso que demonstraria sua hipótese é o da Indústria de Software da Irlanda. Para ele, seu sucesso (que depois comentaremos) baseia-se na habilidade de as empresas irlandesas aprenderem as lições da produção descentralizada do pós-fordismo e criar alianças locais que suportem aprendizado, eficiência e inovação. A força do local criaria as bases da concorrência global.

Para Sabel, até o Vale do Silício é um distrito industrial. Ele diz: "Os Estados Unidos são conhecidos por dois tipos de distritos industriais de alta tecnologia, o centro da produção de semi-condutores no Vale do Silício, sudoeste de São Francisco, e a concentração de produtores de minicomputadores ao longo da rota 128 do círculo de Boston. Mas em Los Angeles, também, há crescimento, freqüente tecnologia avançada, aglomerações de firmas que se especializam em processos necessários em figuras de movimento relacionadas de perto, televisão, video-game, e indústrias de gravação de disco - assim como na modelação de

injeção, trajes, e (no condado vizinho de Orange) produtos de espaçonaves." (Sabel, 1994:107)

Concordando com Sabel, Anna Lee Saxenian (1990), que estuda de dentro o Vale do Silício – é professora em Berkeley – coincide com Sabel e acha que ele é uma variante americana aos distritos industriais europeus. Para ela, o Vale do Silício se transformou de fato e não de forma consciente em um distrito industrial, residindo nesta característica a sua fonte de criatividade e inovação.

Mais é esse o verdadeiro processo? A questão dos distritos segue sendo tão promissora? Vejamos por perto.

### **O processo de concentração nos distritos**

Quando comecei a estudar o caso da Terceira Itália me defrontei com um processo muito diferente ao descrito pelos teóricos da Especialização Flexível. Vejamos, em primeiro lugar, o caso da empresa Sasib, no seio da Terceira Itália.

Em 1915, começou as operações fabricando equipamento de sinalização ferroviária, na cidade de Bolonha (a capital da região da Emília Romagna). Em 1933, ela se estabeleceu como a Sasib Company. Nos anos 70, transformou-se em uma das empresas mais importantes

na fabricação de maquinarias para empacotamento de tabaco, vendendo equipamentos de alta qualidade em vários países.

Com mais de mil empregados (nos anos 70), era uma das maiores empresas do distrito. Em função de sua liderança mundial, a Sasib conduzia outras empresas especializadas, montando uma rede local de produção, já que muitas vezes subcontratava outras empresas do distrito.

Paralelamente a esse processo, a empresa italiana Olivetti, sediada em Milão, que foi líder do mercado na área de máquinas de escrever, era uma empresa gerenciada pela família fundadora. A aparição e conseqüente concorrência com os computadores, colocou um grande desafio para a empresa, mas esta acabou sendo bem sucedida em sua empreitada. Com base em Milão, a Olivetti criou um *financial holding* – ou conglomerado. Procurando novas oportunidades de expansão esta empresa se focou no setor de equipamentos de processamento de comidas. Por isso, adquiriu a Sasib em 1977 (quem de fato a adquiriu foi a divisão de manufatura da Olivetti, a Compagnie Industriali Riunite – CIR).

Já nesse momento a Sasib produzia equipamentos para empacotamento de tabaco, bebidas, massa, frutas, vegetais, sendo uma indústria capital intensiva e com alta tecnologia incorporada. Desde essa nova base de operações, dedicou-se a reformular o processo.

Em primeiro lugar, a Sasib abriu seu capital na Bolsa de Valores de Milão. Foi designada como líder do setor mecânico e de engenharia dentro da CIR, e legalmente tornou-se ela mesma uma *holding*. Em 1984, a Sasib, já fortalecida com os recursos financeiros da corporação, começou a adquirir várias pequenas empresas do distrito da Emília Romagna, algumas delas, concorrentes.

Entre 1984 e 1988, o Sasib Group (novo nome oficial) havia adquirido oito empresas antes independentes e adquirido ou estabelecido operações na Grécia, nos Estados Unidos, na Suíça, no Brasil e na Holanda.

Segundo dados do NOMISMA (Instituto de pesquisa de Bologna), elaborados por Giuseppina Gualtieri, (Bianchi e Gualtieri, 1989, Harrison, 1994) foram as seguintes as empresas adquiridas pelo Sasib Group :

- ◆ Manzini (aproximadamente 200 empregados)
- ◆ Simonazzi (700 empregados)
- ◆ Sarcmi (70 empregados)
- ◆ Comaco (140 empregados)
- ◆ Orlandi (50 empregados)
- ◆ Ricciarelli (100 empregados)
- ◆ Idrosapiens (100 empregados)

O Engenheiro Vacceri (em 1994, CEO da Sasib) dizia que a Sasib se tinha transformado de uma empresa de engenharia independente da Emília Romana em uma companhia *core* de uma holding, gerenciada de

uma forma cada vez mais racionalizada dentro de um conglomerado quase verticalmente integrado. (Harrison, 1997)

Segundo Vacceri, o objetivo da Sasib seria continuar se expandindo dentro da Emília Romagna e fora dela, por meio de aquisições estratégicas financiadas pelo próprio grupo. "Consistente com a *best practice* contemporânea, a Sasib, também, cada vez mais incrementou a prática de *out-sourcing* de atividades secundárias que haviam sido anteriormente executadas dentro da própria empresa, facilitadas pelas características de Bolonha." (Harrison, 1997, p. 84)

Quando uma pequena empresa era adquirida, geralmente o Grupo Sasib substituíria os gerentes por um novo pessoal. Desta maneira, a estrutura antiga era substituída por outra, mais de acordo com o novo modelo empresarial. Ou seja, a pequena empresa era "engolida" dentro do sistema da corporação compradora, desaparecendo paulatinamente as suas características prévias.

Gualtieri, do NOMISMA, conduziu uma pesquisa mostrando que esse processo da Sasib era o mesmo de outras empresas. Outras corporações de alimentos tais como Nestlé, Kraft, Unilever têm invadido a Emilia Romagna, adquirindo as melhores pequenas empresas e redirecionando-as para os interesses da corporação<sup>13</sup>.

Um outro caso muito ilustrativo é o da Benetton. Esta empresa é paradigmática quando falamos dos distritos. A família Benetton originária da região de Vêneto, próxima a Veneza morava na aldeia de Badoere. O pai era um pequeno comerciante do lugar, onde alugava carros. Como a empresa não dera certo foi tentando outros negócios. Nesse clima foi criado Luciano Benetton, seu filho mais velho. Seu pai morreu quando Luciano tinha dez anos e, a partir daí, ele passou a assumir, juntamente com os estudos, a a responsabilidade de garantir o sustento da família. Os outros três irmãos também trabalhavam e estudavam. Luciano trabalhava em uma loja de roupa e Giuliana na fábrica têxtil. Em uma reunião familiar decidiram começar um negócio próprio, depois do horário em que realizavam o trabalho assalariado. Assim começou a Benetton, exatamente nos moldes de um distrito.

Quando a empresa cresceu, eles deixaram seus empregos e passaram a se dedicar em tempo integral ao próprio negócio, contratando vizinhas para ajudar na tricotaria. Um outro conhecido fazia o tingimento, como descrevemos no Capítulo 1. Enfim, a empresa surgiu e cresceu a partir de relações familiares, de amizade e de vizinhança: uma empresa típico ideal do distrito.

Hoje o grupo da família - chamado Edizione - possui 130 empresas, das quais só 29% da maior delas, o grupo Benetton, com um movimento de US\$ 1,6 bilhão era publicamente conhecido. Além dos 71%

---

<sup>13</sup> Esse processo é tão acentuado que esse instituto com sede em Bologna tem uma

do grupo Benetton, esses domínios incluíam o Sistema de Esportes da Benetton, 100% propriedade de Edizione – este grupo é 100% da família ainda – e , dentro do Sistema de Esportes da Benetton vinham Nordica, as norte-americanas Rollerblade e Prince, Kastle, Asolo e Killer Loop. Incluíam 50% dos supermercados GS-Euromercato e 60% dos restaurantes rodoviários Autogrill, privatizados pouco antes, e a cadeia CIAO. Edizione também esteve na vanguarda do processo de apresentação de propostas de investimento nas privatizações que estavam transformando a Itália. (Mantle, 2000: 252)

Com isso, quero dizer que quando uma empresa originária de um distrito tem êxito, ela se transforma em um *player* global e deixa de apresentar as características que lhe deram origem. Por isso, a Benetton se centraliza: deve combinar escala e segmentação, deve poder concorrer globalmente e por isso combinar as especificidades locais com as globais.

Essa empresa se transformou de pequena empresa familiar, mergulhada dentro da região de Veneto, em um grupo que planeja e centraliza operações que vão desde a área financeira, de marketing e produção até o controle do seu sistema mundial de lojas de roupa. Quando a empresa deu certo, rompeu com o modelo do distrito. Tornase difícil ver na sua lógica de funcionamento algum sinal do passado distrital. Dessa forma, ela centralizou a direção do processo de negócio.

Mas o diferencial dela não é o tamanho ou a concentração de capital e sim sua capacidade de liderança da rede.

Defendo que a Benetton é um caso muito claro de Redes Coordenadas de Empresas, contrapondo-me a opiniões como as de Hage e Alter. Eles consideram que esta empresa não pode ser considerada uma rede porque ela somente conduz uma fileira de empresas pela cadeia produtiva, sendo que a coordenação é feita no estágio final pela empresa comercial. Para eles, a Benetton controla o processo por inteiro, comprando o tecido, tingindo os materiais e dando ordens específicas a um grande número de subcontratados. Por isto, para eles não seria uma rede. (Hage e Alter, 1997:99)

Mas por que essa seria uma razão a negar sua condição de rede? O problema é que da mesma forma que Piore e Sabel, Hage e Alter acabam identificando a forma rede com a que teve origem nos distritos. Em primeiro lugar, como estamos mostrando, essa forma ideal está deixando seu lugar às redes conduzidas por corporações, que se tornam a forma hegemônica no capitalismo contemporâneo.

E mais, as características dos distritos parecem ser incorporadas à lógica das grandes corporações. Parece que elas entram para usufruir das características de competitividade que caracterizam os distritos. Resta-nos perguntar se os fortes laços da sociedade civil, ou em palavras de Arnaldo Bagnasco, "o capital social", consegue resistir à brutal investida das grandes corporações.



Aqui reside o eixo da minha crítica: o modelo de desenvolvimento econômico dos distritos industriais serve para entender uma realidade muito específica, a dos casos europeus, e em outro momento histórico. Não podemos atrelar o entendimento das formas flexíveis de produção à experiência dos distritos, e menos ainda confundir os "*clusters*" – locais em que se concentra um determinado tipo de produção – com distritos industriais. Como já assinalamos no primeiro capítulo, a produção flexível pode ser incorporada pelas grandes corporações, convivendo dentro das Redes Coordenadas de Empresas.

Um distrito, como assinalamos, é resultado de uma longa história de construção de laços fortes entre os diferentes componentes de uma determinada sociedade civil. Quando tentamos pensar no caso da América Latina e de outros países da periferia do capitalismo, a questão se torna duvidosa. Podemos ver alguma possibilidade de desenvolvimento de distritos industriais em nossos países? Isso é um tanto difícil. Podemos confundir o caso do ABC paulista ou os diversos *clusters* do interior com um distrito industrial<sup>14</sup>? Considero que não. Não temos a presença de atores sociais fortes a ponto de serem capazes de construir os laços que sustentariam um modelo de distrito.

Nessa mesma linha de crítica, Benett Harrison (1997) realizou uma excelente e devastadora crítica aos enunciados de Piore e Sabel.

---

<sup>14</sup> Em um recente Seminário Internacional – Novos Paradigmas de Desenvolvimento, 13 e 14 de junho de 2000, USP, na mesa em que estavam Luiz

Analisando o caso do Vale do Silício, e baseando-se em uma pesquisa de Gordon, ele mostrou que dois terços de todos os componentes que entram no desenvolvimento de novos produtos do Vale do Silício são fornecidos por empresas externas a ele.

E quanto à terça parte restante, que é adquirida dentro da própria região, a maioria provém de departamentos ou divisões localizados no interior da empresa que se encarrega da montagem final. “Quanto ao relativamente pequeno volume de fornecimento inter-empresas de componentes genuinamente locais, o mesmo tende a se concentrar em produtos de baixa tecnologia, tais como gabinetes, embalagens, fontes de energia, matéria-prima, material para processamento (como, por exemplo, *photo mask* e produtos químicos), e documentação. Entretanto, unidades de disco (*disk-drives*) relativamente complexas ainda são produzidas na região — ao menos por enquanto. Insumos de tecnologia mais sofisticados e especializados, tais como equipamentos de *design CAD*, *wafers*, circuitos integrados personalizados, provêm, em sua grande maioria, de fornecedores de fora do Vale — e, além disso, são predominantemente adquiridos junto a grandes empresas. Uma vez que tais insumos tendem a exigir um alto grau de cooperação entre cliente e fornecedor, Gordon conclui que, ao menos no Vale do Silício, a produção cooperativa não está, a despeito da teoria, intensamente

---

Marinho (secretário do Sindicato dos metalúrgicos do ABC Paulista ) e Arnaldo Bagnasco, os dois coincidiram em ver características de distritos nessa região.

associada à existência de fortes vínculos locais inter-empresas. (Gordon, 1994<sup>15</sup>)

Outro elemento assinalado por Benett Harrison é a natureza da inserção global do Vale do Silício. Durante os anos 80, e com incrementada frequência depois disso, as empresas do Vale do Silício se articularam cada vez mais com empresas de fora da região. Paralelamente aumentava o Investimento Direto Estrangeiro na área. As empresas adquiridas eram de central importância na área de *high tech*: Wyse, Faichild, Akhasic, MIPS. Em 1990, o conglomerado suíço Roche adquiriu 60% das ações de Genetech, uma das empresas pioneiras em biotecnologia nos EUA. Também aconteceram diversos casos de fusões, um deles o da Hewlett-Packard, que adquiriu a estação de trabalho da marca Apollo, por uma considerável soma, fazendo da HP uma das maiores 500 empresas na avaliação da Revista Fortune. (Harrison, 1997: 114)

---

<sup>15</sup> Para aprofundar este ponto é recomendável ver os trabalhos da Conferência organizada pelo Center for Global, Regional and International Studies, UC Santa Cruz, Institute for International Studies, UC Berkeley and UC Pacific Rim Research Program, em [www2.ucsc.edu/cgirs/research/regions/index.html](http://www2.ucsc.edu/cgirs/research/regions/index.html)

Outro exemplo claro deste processo é o caso do setor de Software na Irlanda, que levou-a a ser chamada por diversos autores de "Celtic Tiger".

O'Riain (1999) comenta que o setor da indústria irlandesa liderado pelas Empresas Transnacionais encontra-se quase que completamente voltado para o mercado externo, com 93% das receitas em 1998 advindo de exportações. Trata-se de um nóculo particularmente importante no conjunto das operações globais das empresas de software norte-americanas, cuja expansão tem sido bastante rápida. Embora os dados estatísticos oficiais não sejam perfeitamente comparáveis, uma estimativa conservadora sugere que empresas norte-americanas de software instaladas na Irlanda têm um volume de exportação a partir deste país que equivale a pelo menos metade das exportações feitas por suas matrizes nos EUA — e é possível que este volume já esteja atingindo o equivalente a três quartos das exportações das matrizes. Tais proporções seriam ainda mais elevadas se considerássemos apenas as exportações direcionadas para os países europeus. A Microsoft e a Lotus iniciaram suas operações em Dublin em 1985, e a IDA Irlanda, uma agência destinada a atrair investimentos externos, afirma que, de 1988 até hoje, já abocanhou 40% do total de investimentos norte-americanos destinados ao segmento eletrônico na Europa. Neste sentido, a Irlanda

aparece como um nóculo crítico para as operações das grandes empresas de software dos EUA. (O’Rain, 1999, pp. 3)

Por que isso acontece? Sob o aumento da globalização, as empresas transnacionais e suas Redes Coordenadas de Empresas, com suas conseqüentes redes de fluxos e investimentos, informações e recursos, conseguem penetrar mais profundamente nas características nacionais ou regionais. No caso da Irlanda, o Estado cumpriu um excelente papel de mediador do local e do global, criando as condições de melhor aproveitamento das características locais: mão-de-obra dos falantes de inglês, com boa educação, localizada na Europa, prestes a se integrar na CEE.

O que O’Rian chama de *Flexible Developmental State* (FDS) é um Estado que se define em função de “sua habilidade em criar e animar redes de produção e inovação pós-fordistas, estabelecer redes internacionais de capital e interligar umas às outras de maneira a promover o desenvolvimento local e nacional. O FDS pode fazer isso a partir de duas estratégias básicas de ação. Ele pode conectar fluxos de capital já existentes, atraindo investimentos estrangeiros diretos e formando posteriormente redes locais de produção (tipicamente “*sub-supply*”) e de inovação (o que é muito mais raro) ao redor desta organização industrial “importada”. E também pode fomentar a criação

de redes de inovação nativas e, em seguida, estimular a sua internacionalização, que aconteceria a partir de uma posição relativa mais favorável. Em ambos os casos, a estratégia de desenvolvimento implementada pelo Estado é a de estabelecer uma conexão entre as economias local e global, mas fazendo-o de modo a possibilitar o desencadeamento de um processo de transformação, acumulação e desenvolvimento da indústria local. O FDS desempenha um papel central ao fomentar “melhores conexões com o global.” (O’Riain, 1999, pp. 8)

Como se vê, a experiência da Irlanda não confirma as hipóteses de Piore e Sabel. Como já assinalamos, a Teoria da Especialização Flexível supõe que as relações econômicas fundamentais aconteceriam pelo intercâmbio dos Estados e/ou suas regiões. Mas considero que as relações econômicas centrais não ligam economias nacionais ou regionais, ligam subprocessos de negócio estruturadores de cadeias produtivas globais, atravessando as fronteiras nacionais e compondo redes de empresas.

A imagem da volta às formas artesanais de relacionamento entre as empresas se contrapõe fortemente à realidade atual. É uma imagem idealizada.

A economia contemporânea é mais um mapa de entrecruzamentos de fluxos do que um mapa de intercâmbios de comércio entre regiões e países. Vemos se consolidar um novo espaço industrial, caracterizado por uma multiplicidade de redes industriais globais, cujas interseções, inclusões e exclusões transformam o conceito mesmo de localização industrial: passamos de "zonas fabris" a "fluxos de manufaturas". (Castells, 1997:49)

Nesse sentido, uma pequena digressão teórica. Para Manuel Castells, nossa sociedade está construída em torno de fluxos: fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizativa, fluxos de imagens, sons e símbolos. Ou seja, é uma sociedade na qual a base material de todos os processos é feita de fluxos, na qual o poder e a riqueza se organizam em redes globais pelas quais circulam fluxos de informação. (Castells, 1997: 30) Os fluxos não são só um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam a nossa vida econômica, política e simbólica.

Para Castells, a partir das afirmações acima, o suporte material dos processos dominantes de nossas sociedades será o conjunto de elementos que sustentam esses fluxos e façam materialmente possível sua articulação em um tempo simultâneo. Por isso ele propõe a idéia de que há uma nova forma espacial característica das práticas sociais que dominam e conformam a sociedade rede: o espaço dos fluxos. "O espaço

dos fluxos é a organização material das práticas sociais em tempo partilhado que funcionam por meio dos fluxos." (Castells, 1998a:445) <sup>16</sup>

Para ele, o espaço dos fluxos, como a forma material do suporte de processos e funções dominantes na sociedade informacional, pode ser descrito mediante a combinação de ao menos três camadas de suportes materiais que, juntos, o constituem.

A primeira camada, o primeiro suporte material do espaço dos fluxos, está formada por um circuito de impulsos eletrônicos (microeletrônica, telecomunicações, processamento informático, sistemas de radiodifusão e transporte de alta velocidade baseado nas Tecnologias da Informação). A segunda camada do espaço dos fluxos constituem seus nós e eixos. O espaço dos fluxos se baseia em uma rede eletrônica, mas essa conecta lugares específicos com características sociais, culturais, físicas e funcionais bem definidas – os nós.

A terceira camada importante do espaço dos fluxos faz referência à organização espacial das elites gestoras dominantes, e não tanto a classes sociais, que exercem funções diretrizes em torno do que esse espaço articula. O espaço dos fluxos não é a única lógica espacial de nossas sociedades, mas é a lógica espacial dominante porque é a lógica

---

<sup>16</sup> Por fluxo ele entende as seqüências de intercâmbio e interação determinadas, repetitivas e programáveis entre as posições fisicamente inconexas que mantêm os atores sociais nas estruturas econômicas, políticas e simbólicas da sociedade. As práticas sociais dominantes são aquelas que estão incorporadas às estruturas sociais dominantes. Por estruturas dominantes, Castells entende os dispositivos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha um papel estratégico para dar forma às práticas sociais e à consciência social da sociedade em geral. (Castells, 1998a:446)



espacial dos interesses/funções dominantes de nossa sociedade. (Retomarei este ponto específico no Capítulo 5) (Castells, 1998a: 448)

Nesse sentido, Sallum nos diz: "A partir dessa época (a crise dos anos 70) começaram a aflorar com intensidade crescente os fenômenos usualmente associados à noção de globalização, entendida em termos econômicos: se expandem extraordinariamente os fluxos financeiros internacionais, os investimentos estrangeiros diretos e os fluxos de comércio exterior. Por um lado, esses fenômenos põem em xeque as instituições legadas pelo antigo regime e, por outra, começam a conformar, de forma parcial e desigual, uma nova forma de organização do capitalismo mundial." (Sallum, 2000: 6 )

Essa reestruturação capitalista tem como um de seus pilares a consolidação de um mercado financeiro transnacional que, em conjunto, negocia empréstimos bancários, título e ações avaliados em 5,5 ou 6 bilhões de dólares diários, o que significa 25% do PIB mundial de 1995. No modelo de acumulação anterior, poucos bancos operavam de uma forma tão internacionalizada. (Sallum, 2000: 6)

Como se dá a expansão das grandes corporações?

O investimento direto das corporações no exterior passou de uma média anual de 121 bilhões de dólares entre 1984 e 1989 a uma de 240 bilhões de dólares em 1990, e depois de uma pequena queda em 1991 –

1992 voltaram a subir um pouco nos anos seguintes e pularam para 318 bilhões de dólares em 1995, 38% mais que em 1994. O Investimento Direto Estrangeiro cresceu muito mais rápido que outros agregados significativos. Entre 1980 e 1994, os fluxos de Investimento Direto Estrangeiro cresceram duas vezes mais que a formação bruta de capital fixo e que o PIB de todos os países do Globo. (UNCTAD, 1996 em Sallum, 2000)

Enquanto isso, segundo dados da UNCTAD e do Banco Mundial, no período 1970–1980, o PIB mundial cresceu 3,4% ao ano, o comércio de exportação de mercadorias o fez em 4 % ao ano. Em 1980–1992, o primeiro foi de 3% e o segundo de 4,9%. O comércio mundial apresentou uma aceleração de crescimento de 12,3% na década de 1980. Para os nove principais setores industriais considerados no modelo do CEPIL de economia mundial, a proporção de bens manufaturados e comercializados internacionalmente sobre a produção mundial total foi em 1973 de 15,3%; em 1980 de 19,7% e em 1988 de 22,2%, sendo que no ano 2000 deveria chegar a 24,8%.

Ou seja, o atual processo de intensificação da internacionalização da economia se baseia no Investimento Direto Estrangeiro e não no comércio mundial. (Chesnais, 1994, Castells, 1999; UNCTAD 1993).

Além disso, e para reforçar o protagonismo das corporações, já em 1987, segundo Mahini (1990: 42), 92% das exportações e 72% das importações dos EUA (em 1987) aconteceram dentro das corporações.

Isso significa assinalar que o comércio de produtos especializados finais dos distritos industriais é uma questão periférica no capitalismo contemporâneo. O que distingue esse atual momento é a fragmentação do processo produtivo e sua alocação nas melhores condições de realização de cada um desses subprocessos. A especialização de um determinado distrito em realizar determinado produto deve ser inserida em uma rede global de fluxos de mercadorias e de investimentos, perdendo as suas "caraterísticas artesanais".

Essa perspectiva recusa também a visão oposta à especialização flexível, que interpreta a realidade como a efetiva dissolução da cidade e da região como o lugar de aglomeração de atividades. O que há sim é uma desespacialização e descentralização dos negócios e das atividades econômicas.

Não que a cidade e a região sejam diluídas, o que realmente acontece é que o lócus da produção não está na região e seu entramado de relações sociais como afirmam os autores da Especialização Flexível. A economia contemporânea parece um entramado de redes de investimentos, de informação, de mercadorias parciais, e não de regiões. As redes atravessam as cidades e as regiões como nós de interseção de suas trajetórias. Usufrem suas caraterísticas diferenciais e partem para o próximo nó.

As grandes corporações, detentoras de um projeto global para um determinado processo de negócio, podem determinar qual é o ambiente ideal para realizar cada etapa dele. Nessa análise entram diversas variáveis: tecnologia necessária, conhecimento acumulado localmente, recursos naturais, disponibilidade de mão-de-obra, infra-estrutura, escala mínima ou máxima necessária para realizar cada subprocesso etc. O processo de negócio pode ser subdividido e realizado em diferentes lugares, sendo rearticulado na rede posteriormente. Esse é o lugar da região industrial: outorgar sua experiência acumulada a uma corporação que a inclui na sua estratégia global.

Os segmentos dominantes da maioria dos setores econômicos se organizam em escala mundial, por isso as Redes Coordenadas de Empresas são sempre redes mundiais de organização de subprocessos, ou seja, os produtos são freqüentemente combinações internacionais.

O que se intercambia entre as nações é com menos freqüência o produto terminado que a especialização para resolver os problemas (pesquisa, projeto, fabricação), para identificá-los (marketing, publicidade, pesquisas ao consumidor), e para coordenar os serviços (financiamento, busca, contratações), assim como certos serviços e componentes de rotina, tudo o que se combina para criar valor.

Robert Reich, já no começo dos anos 90, chamava esse processo de "rede mundial". Ele nos dizia: " Quando um norte-americano compra um Pontiac LeMans da General Motors, inconscientemente está

realizando uma transação internacional. Dos 10.000 dólares que paga à GM, perto de 3.000 vão para a Coréia do Sul, onde se efetuaram os trabalhos de rotina e as operações de montagem; 1.750 dólares vão para o Japão pela fabricação dos componentes de vanguarda (motores, eixos de direção e instrumentos eletrônicos); 750 dólares à Alemanha pelo desenho e projeto do protótipo; 400 dólares a Taiwan, Singapura e Japão pelos pequenos componentes; 250 dólares à Grã-Bretanha pelos serviços de marketing e publicidade; e perto de 4.000 dólares vão para os intermediários estratégicos de Detroit, aos advogados e banqueiros de Nova Iorque, aos lobbistas em Washington, às companhias seguradoras de todo o país, e aos acionistas da General Motors – a maioria deles norte-americanos, por mais que haja um número crescente de estrangeiros. Desde já, o novo possuidor orgulhoso do Pontiac não é consciente de ter adquirido tantos elementos no exterior. A General Motors só fez a transação dentro de sua rede mundial. Isso é habitual. Na década de 90, a maior parte do comércio já não se desenvolverá como transações à distância prudente, entre os compradores de uma nação e os vendedores de outra, mas também entre indivíduos que operam dentro de uma mesma rede e que estão dispostos a negociar entre si além das fronteiras. (Reich, 1993: 117)

Um outro exemplo desse tipo de integração é o que acontece com o setor de Informática em Campinas. Essa cidade do interior do Estado

de São Paulo foi considerada pela Revista Wired como um dos 46 centros de produção de tecnologia espalhados pelo mundo. Para elaborar sua lista, a Wired levou em consideração quatro aspectos que fizeram do Vale do Silício o que ele é hoje: a presença de universidades e centros de pesquisa, a concentração de grandes empresas, a vocação para fazer surgir novos negócios e a atração de capital de risco para alavancar a economia local.

Cada uma dessas características valia 4 pontos. Campinas recebeu nota máxima pelas universidades, 3 pontos pela presença de grandes empresas, 1 pela vocação de fomentar novos negócios e zero pela atração de capital de risco. Campinas atingiu a mesma pontuação que Salt Lake City, e um ponto a mais que Singapura.

Como se dá a integração de Campinas à Economia Mundial?

O computador montado em Campinas é resultante das seguintes peças:

**TABELA 2: Campinas e o mundo**

<b>PEÇAS</b>	<b>ORIGEM</b>
Processador	Estados Unidos
Placa	Campinas
Disco Rígido	Alemanha
Pente de Memória	Campinas
CD-Room	Campinas
Cabos	Campinas
Gabinete	Campinas
Monitor	Manaus
Teclado	Ásia
Mouse	Ásia

FONTE: Wired, 08/2000

Campinas é integrada a partir da realização de alguns subprocessos de negócio. Mas o que queremos destacar é a forma como se dá a sua integração ao mercado mundial: a partir da fragmentação de uma cadeia produtiva e da atração para realizar algum tipo de atividade.

Algumas das características – as universidades – outorgam uma atração especial para que seja este o local escolhido. A proximidade a mercados consumidores deve ser outra das vantagens competitivas.

Não é casual a seleção de itens que a revista Wired fez. Eles definem alguns dos critérios prioritários do que é a economia contemporânea: mão-de-obra qualificada, concentração de capital, fomento da iniciativa e regulamentação estatal favorável. Esses critérios servem para definir se um determinado lugar tem as condições favoráveis para ser um nó de fluxos globais, de conhecimento, de capital e de negócios.

Ou seja, uma das características chaves das Redes Coordenadas de Empresas é que elas permitem uma combinação ideal das características locais e da presença global. (Uma análise específica deste ponto será desenvolvida no Capítulo 6).



## **SEGUNDA PARTE**

### **A TEORIA DA FIRMA E AS REDES DE EMPRESAS**

### CAPÍTULO 3: A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Uma vez que descartamos a primeira modalidade de explicação sobre o surgimento das redes de empresas, passamos a tentar procurar alguma outra das explicações existentes na literatura para o surgimento delas.

Sem dúvida, a grande teoria que explica o surgimento da empresa moderna é a Teoria da Firma.

A Teoria da Firma, iniciada por Coase, continuada por Chandler e depois por Williamson, reúne os trabalhos mais clássicos na explicação do surgimento da empresa moderna. Como Coase afirma: "Nosso objetivo é tratar de descobrir porque surge uma empresa dentro de uma economia de intercâmbio especializado" (Coase, 1937:33)

Por isso tentamos encontrar nela uma explicação sobre o seu fim. Nossa procura nessa teoria é visualizar se estes autores conseguem explicar o surgimento das redes, partindo da explicação sobre o fim das hierarquias e da empresa integrada. Conseguindo isso, deveriam nos fornecer pistas sobre a gênese das redes. Também procuramos neles uma elucidação sobre o motor e a lógica das mudanças organizacionais.

Coase propõe uma explicação alternativa à forma tradicional de pensar o sistema econômico, que seria a coordenação pelo mecanismo dos preços. Coase diz que o sistema econômico é composto também por subsistemas, entre os quais se destaca a corporação. O que, segundo Coase, distingue a empresa é o fato de que quando "um trabalhador passa do departamento Y para o departamento X, não o faz porque mudam os preços relativos, mas porque se manda fazê-lo." (Coase, 1996: 19)

Por isso, para ele, há pelo menos dois mecanismos de coordenação: dentro dos mercados, o sistema de preços orienta (em uma forma descentralizada) as necessidades e as oportunidades de outorgamento de recursos; dentro das empresas, que empregariam um princípio de organização diferente - o da hierarquia - no qual se usa a autoridade para efetuar a realocação de recursos.

Coase questiona o que é que determina as atividades que uma empresa decide realizar por si mesma e as que encomenda a outras empresas. Segundo ele, uma primeira resposta seria a de que os limites naturais da empresa são definidos pela tecnologia: economias de escala, uniões tecnológicas, etc. Nessa tradição se encontra a visão da empresa como uma função da produção. Mas Coase avança por outro caminho. Insiste em que a empresa e o mercado são modos alternativos de organização das mesmas transações; ou seja, a própria empresa

desenvolve operações para suprir suas necessidades ou as adquire de outras empresas. Daí surge a centralidade das transações na sua análise.

O que determina quais transações se executam e como isso é feito? Para Coase, as teorias que enfocavam a empresa como uma função de produção deixavam o enigma por resolver, agregando pouco a essa discussão. Efetivamente as empresas interiorizavam, às vezes, algumas transações para aliviar tensões monopólicas, para reforçar uma vantagem monopólica, para evadir impostos sobre vendas ou para fugir das cotas de comércio entre empresas. Todos esses aspectos têm sido interpretados em termos da teoria aplicada dos preços. Para ele, a teoria aplicada dos preços, em combinação com o determinismo tecnológico, explica só uma pequena fração do conjunto total de atividades que realizam as empresas. Como se explicaria o restante? Coase formulou isso e questionou: Por que existe uma organização interna? Por que se não se encarrega a uma empresa grande toda a produção?

Em primeiro lugar, ele responde argumentando que, à medida que cresce uma empresa, poderiam existir rendimentos decrescentes para a função do empresário; ou seja, poderiam aumentar os custos da organização de transações adicionais dentro da empresa. É preciso que se alcance então um ponto no qual os custos da organização de uma transação adicional dentro da empresa sejam iguais aos custos envolvidos na realização da transação no mercado aberto, ou aos custos da organização por outro empresário. Em segundo lugar, é possível que,

à medida que aumenta o número das transações organizadas, o empresário não possa colocar os fatores da produção nos usos onde seu valor seja maior, melhor dizendo, não possa fazer o melhor uso dos fatores da produção.

Coase resume dessa forma as razões que levariam a que uma empresa aumentasse o seu potencial (Coase, 1996: 40):

- ◆ quanto menores sejam os custos de organização e menor o aumento desses custos ao aumentar o número das transações organizadas
- ◆ quanto menos provável seja que o empresário cometa erros e menor seja o incremento dos erros com o aumento das transações organizadas
- ◆ quanto maior seja a redução (ou menor o incremento) do preço de oferta dos fatores da produção para as empresas de maior tamanho.

Coase, neste artigo pioneiro de 1937, insiste que as empresas substituíram os mercados na configuração das mesmas funções. Como já assinalamos, ele considera que as empresas e os mercados são considerados alternativas de organização econômica. Pode ser uma decisão variável se as transações se organizam dentro da empresa (hierarquicamente) ou entre empresas autônomas (por intermédio do mercado). **Cada forma adotada dependerá dos custos de transação que comporte cada uma.** Coase diz: "Estou desenvolvendo a teoria de que a integração econômica é o resultado das limitações da produção

em pequena escala; em essência é a reunião de pequenos produtores de diversas indústrias a fim de obter as vantagens da produção em grande escala. Por isso, seria possivelmente menos certa a união daquelas que já produzem em larga escala." (Coase, 1996:57)

A origem da Teoria dos Custos de Transação pode ser sintetizada na seguinte afirmação: "... os lucros provêm de uma redução dos custos de transação. Mas os principais custos de transação que se poupam são aqueles que de outra forma se teriam gerado nas transações de mercado entre fatores da produção que agora cooperam dentro da empresa. É a comparação desses custos com os que se teriam gerado na operação de uma empresa o que determina se seria rentável o estabelecimento da empresa." (Coase, 1996:84)

Ele diz: "O surgimento da empresa conduz a arranjos contratuais muito menos complicados, cujo caráter indica a frase 'um só contrato substitui a muitos'. Também é certo – uma coisa que não percebi quando escrevi 'A natureza da empresa' – que o surgimento de empresas tem como consequência a substituição de transações entre fatores por transações internas da empresa, e de transações entre fatores e consumidores pelas transações entre empresas e consumidores. Isso deverá simplificar também o processo de contratação." (Coase, 1996: 93)

Para ele, os custos de operação de uma empresa não só têm que ser menores que os custos de transação, sob pena de não haver empresas no sistema econômico, mas esses custos de operação também

deveriam ser menores que os custos em que incorreriam outras empresas para realizar as mesmas operações. Caso contrário, organizariam-se outras empresas, elevar-se-ia a quantidade paga pelos fatores de produção e reduzir-se-ia o preço de venda do produto até que se diminuísse a margem existente entre custos e renda, até o ponto em que a primeira empresa não pudesse operar com lucro. O mesmo argumento se aplica a todos os agrupamentos de atividades que as empresas pudessem empreender. Isso faz com que a estrutura institucional da produção seja a que minimize os custos totais do bem produzido.

Alguns anos depois, Coase reflete sobre seu artigo original: "Na 'Natureza da empresa' tentava explicar porque havia empresas, bastando para isso demonstrar que havia custos que poderiam ser evitados por sua formação, agora comumente chamados de custos de transação. Obviamente, a organização de uma empresa seria rentável somente se os custos evitados fossem maiores que os custos nos quais incorreria a empresa ao coordenar as atividades dos fatores de produção. Não tratei de descobrir os fatores que determinariam quando aconteceria esse fato. Limitei-me a expor as razões plausíveis pelas quais resultava razoável supor que freqüentemente aconteceria que os custos de transação do mercado entre os fatores de produção excederiam os custos que teria uma empresa ao coordenar as atividades dos fatores de produção para obter o mesmo resultado. Mas isso não nos diz sobre qual será a estrutura institucional da produção. Isso depende de quais empresas

possam realizar essa atividade a um custo menor, e isso está presumivelmente determinado em grande medida pelas outras atividades que estejam realizando as empresas." (Coase, 1996: 94)

Outras variáveis que ele considera são as que vão além das variações do preço de oferta dos fatores de produção para empresas de diferentes tamanhos. Para ele, pareceria que os custos da organização e as perdas derivadas dos erros aumentariam com uma ampliação da distribuição espacial das transações organizadas, da desigualdade das transações e da probabilidade das mudanças acontecidas nos preços relevantes. "À medida que um empresário organizar mais transações, essas tenderiam a ser qualitativamente diferentes ou a realizar-se em lugares diferentes. Isso constitui uma razão adicional para que a eficiência tenda a diminuir à medida que a empresa cresce. Os descobrimentos que tendem a aproximar os fatores da produção, reduzindo a distribuição espacial, tenderão a aumentar o tamanho da empresa. Mudanças tais como o telefone e o telégrafo, que tendem a reduzir o custo da organização espacial, tenderão a aumentar o tamanho da empresa. Todas as mudanças que melhorem a técnica administrativa tenderão a aumentar o tamanho da empresa." (Coase, 1996: 40, destaque nosso)



Dessa mesma posição parte Alfred Chandler. Ele também se propôs a analisar o surgimento e a consolidação da grande empresa moderna, que definiria o capitalismo desde fins do século XIX até a década de 1970, mas com uma perspectiva mais histórica. Para Chandler, a nova empresa moderna foi a resposta institucional ao rápido ritmo da inovação tecnológica e a crescente demanda de consumo nos Estados Unidos durante a segunda metade do século XIX.

A empresa moderna teria surgido de uma forma revolucionária. Apareceu primeiro como um instrumento para a administração de novas formas de transporte e de comunicação – estradas-de-ferro e telégrafo. Assim, a empresa gigante emergiu ao redor de 1880, essencialmente nas atividades em que os produtos não podiam ser distribuídos pelos canais de comercialização existentes tão depressa quanto podiam ser produzidos. Nesse sentido concordaria com Coase a respeito de sua afirmação de que as mudanças que ajudassem a reduzir o custo da organização espacial – telefone e telégrafo – conduziram ao aumento da empresa.

Para Chandler, muitos produtores expandiram-se primeiro por integração a jusante para a comercialização e a distribuição, e a montante para assegurar o fornecimento de matérias-primas e produtos semi-acabados. Outros cresceram por fusões, criando associações de pequenas empresas com o controle da produção assumido por um departamento administrativo central, fazendo depois uma integração a

jusante e a montante. As empresas resultantes desses processos desenvolveram hierarquias de gestão alargadas com vista a administrar as suas diferentes unidades. No início do século, nos EUA, as decisões de gestão já tinham substituído a coordenação pelas forças de mercado em muitos setores mais críticos da economia. (Chandler, 1994: 5)

Para Chandler, a empresa multiunitária moderna substituiu a empresa tradicional quando a coordenação administrativa permitiu uma maior produtividade, custos mais baixos e benefícios mais elevados que a coordenação por meio dos mecanismos de mercado. Junto com essa coordenação consolidaram-se as hierarquias administrativas, que permitiram internalizar as atividades de muitas unidades em uma única empresa. Para que isso acontecesse, o volume das atividades econômicas teve que alcançar um certo nível, pela expansão dos mercados e a disponibilidade tecnológica, que permitiram uma maior eficiência e rentabilidade para a coordenação administrativa.

Uma vez que a hierarquia administrativa se constituiu e levou a cabo com êxito a função de coordenação, a mesma hierarquia constituiu-se em uma fonte de estabilidade, de poder e de desenvolvimento contínuo. Por isso, as carreiras dos diretores assalariados tornaram-se cada vez mais técnicas e profissionais.

À medida que a empresa multiunitária aumentava de tamanho e se diversificava, que seus diretores se profissionalizavam, sua direção se separou-se da sua propriedade. Ao tomar decisões administrativas, os

diretores profissionais preferiam políticas que favorecessem a estabilidade e o desenvolvimento a longo prazo de suas empresas, às que maximizassem os benefícios correntes.

A partir do momento em que as grandes empresas cresciam e controlavam setores fundamentais da economia, alteraram a estrutura básica desses mesmos setores e da economia no seu conjunto. (Chandler, 1987: 21 a 28)

As hierarquias de gestão ganharam cedo importância nas indústrias alimentares nos EUA e na Grã Bretanha, mas não na Alemanha e na França. No setor metalúrgico as hierarquias foram significativas para os quatro países antes de 1914. A grande empresa moderna que era comum na Alemanha e nos EUA antes da Primeira Guerra Mundial só se tornou realidade na Grã-Bretanha nas décadas de 1920/30 e, na França, depois da Segunda Guerra Mundial. No estudo comparativo que Chandler apresenta (1994), ele mostra que nos diversos países utilizaram-se de diferentes acordos institucionais e apresentaram diferentes formas.

Chandler realizou um trabalho junto com Daems (1994), em que eles compilam uma série de estudos onde se analisa por que as hierarquias de gestão cresceram, quando e de que forma o fizeram, ou por que é que sua evolução foi tão variada nas diferentes economias.

Em um outro trabalho mais recente (Chandler, 1990), a discussão é retomada. Segundo ele, Rockefeller e outros empresários não teriam conseguido construir suas enormes empresas sem a integração

permitida pelo trem e pelo telégrafo, que permitiram espalhar mercadorias e mensagens pela economia por inteiro. Por isso, só neste momento é que grandes plantas se tornaram viáveis e comuns. Mas não era o tamanho por si só que permitiria aproveitar as vantagens de escala e escopo. Para capitalizar nos seus próprios investimentos de manufatura, os empresários que construíram essas grandes plantas deveriam relacionar-se com duas séries de investimentos. Deveriam criar organizações de marketing e distribuição internacionais, recrutar grupos de gerentes: baixos e médios para coordenar o fluxo de produtos entre a produção e a distribuição, e altos gerentes para coordenar e monitorar operações correntes e planejar como e onde alocar recursos para atividades futuras. “Os que primeiro fizerem esses grandes investimentos – os que eu chamo de *first movers* – rapidamente dominarão seus segmentos industriais e continuarão assim por décadas. Aqueles que falharem nesses primeiros investimentos dificilmente vão se tornar competitivos em mercados nacionais ou internacionais, nem nos segmentos em que operam.” (Chandler, 1990: 132)

Dessa forma, no setor químico, apesar de as companhias inglesas terem todos os elementos a favor, foram as alemãs as que se tornaram as líderes – Bayer, BASF, Hoechst – porque “elas realizaram os investimentos essenciais em produção, distribuição e gerenciamento, que as empresas britânicas não conseguiram fazer” (Chandler, 1990: 133)

Para Chandler, no século XX essas histórias se repetiram em outras indústrias, o que tem sido crítico para o crescimento das economias modernas. Se olharmos para o setor químico e de equipamento elétrico por volta das décadas de 1880 e 1890, o de veículos em 1920 ou de computadores hoje, vemos que todos seguem o mesmo *pattern recurs*. As empresas dominantes, cujos fundadores são os executivos *seniors*, entenderam o que Chandler chama de “*logic of managerial enterprise*”, que é a lógica dinâmica de crescimento e competitividade que dirige o capitalismo moderno industrial. Para Chandler, “conforme essa lógica, empresários e gerentes ajudaram a fazer da Alemanha a mais poderosa nação industrial da Europa antes da Primeira Guerra Mundial, os EUA, o país mais produtivo no mundo desde 1920 a 1960, e o Japão, seu mais bem sucedido concorrente desde essa época. Inversamente, ignorando essa lógica (...) em grande parte se explica porque os EUA perderam sua capacidade de concorrência em tais indústrias vitais como semicondutores, máquinas ferramentas e produtos eletrônicos.” (Chandler, 1990: 132)

Para Chandler, a intensificação da concorrência interindustrial e internacional da década de 1960 agitou fortemente as empresas, especialmente as químicas. Forçando sua reestruturação, as empresas gerenciais que há longo tempo dominavam seus setores industriais nacionais – Du Pont, Union Carbide, Dow e Monsanto, nos EUA, assim como BASF, Bayer e Hoechst, na Alemanha, Ciba Geigy, na Suíça e ICI na

Grã-Bretanha, reformaram suas linhas de produtos e suas estratégias organizacionais. Nesse processo elas reestruturaram o próprio setor.

Chandler afirma: "Essas empresas encolheram suas linhas de produtos, *spinning off* vários de seus *commodities*, especialmente petroquímicos. (Na Dow Chemical, por exemplo, os *commodities* caíram de 63% para 35% das vendas em cinco anos) Elas se expandiram em atividades com alto valor agregado. E entraram em áreas novas, tais como farmacêuticos, biotecnologia e novos materiais, freqüentemente por meio de aquisições de empresas pioneiras. Em outras palavras, utilizaram a **mesma estratégia básica** que seguiram durante um século – perseguiram o crescimento por meio de economias de escopo e desenvolvendo mercados que melhor se correspondessem com seu *core* distintivo de produção." (Chandler, 1990: 140)

Para ele, "a passagem do tempo não fez obsoleta a lógica da empresa gerencial. Pelo contrário, seus princípios funcionam claramente no desenvolvimento do setor de informática depois da Segunda Guerra, e conduzem à concorrência atualmente desse setor." (Chandler, 1990: 36)

Em síntese, para Chandler, a lógica da empresa moderna e da razão de construção de hierarquias segue intacta, residindo a garantia de competitividade de uma empresa nos mesmos fatores que se se faziam presentes há um século atrás.

Oliver Williamson retoma a tradição intelectual de seus mestres, Coase e Chandler<sup>17</sup>. Mas ele sugere um enfoque micro-analítico do estudo das organizações econômicas. Coloca o foco nas transações e no esforço das organizações para economizar esforços. Uma transação acontece quando um bem ou um serviço é transferido por meio de uma interface separada tecnologicamente. (Williamson, 1987: 1)

Para Williamson, as instituições econômicas do capitalismo têm como proposta e efeito principal economizar nos custos de transação. (Williamson, 1987:17)

Para ele, a concentração econômica e a construção de formas hierárquicas não são produto de decisões das empresas e sim da situação dos mercados. As falhas dos mercados obrigam as empresas a internalizar certas transações, depois de absorver outras empresas que forneciam esses processos; ou a criar novas unidades de produção para ordenar as transações dentro de seu mercado interno privado.

Ele também afirma: "O imperativo organizacional que emerge de tais circunstâncias é esse: Organize as transações de maneira a economizar em termos de racionalidade limitada e, ao mesmo tempo, protegendo-as contra os riscos do oportunismo. Uma afirmação como essa — ao contrário do imperativo "maximize os lucros!" — serve de

---

<sup>17</sup> Na capa do *The Economic Institutions of Capitalism*, de Williamson Chandler diz: "For a historian concerned with the evolution of modern institutions, this is the most valuable book written by an economist since those of Joseph Shumpeter. "

embasamento a uma concepção diversa e mais ampla sobre o problema econômico.” (Williamson, 1987: 32)

Depois ele diz: " Para estar seguro, como outras formas complexas de organização, a integração vertical pode e, às vezes, serve para uma variedade de propostas econômicas. Eu focalizo minha atenção no que considero ser a principal proposta: economizar em custos de transação. Uma breve discussão sobre as propostas estratégicas, no entanto, está também incluída." (Williamson, 1987: 86) As transações também explicam a variedade de organizações. "Se existe uma variedade tão grande de organizações isso ocorre porque as transações são muito diversas entre si, e a eficiência só é atingida quando as estruturas de *governance* se adequam às necessidades específicas de cada tipo de transação." (Williamson, 1981)

Esquemáticamente, poderíamos resumir assim o argumento de Williamson. Ele achou quatro motivos principais para o aumento dos custos de transação:

- ✓ A incapacidade que há para analisar as coisas antecipadamente
- ✓ A incerteza intrínseca que sempre existirá nos negócios
- ✓ A presença de poucas empresas em um determinado tipo de transação (o que leva ao aumento dos preços)



✓ A possibilidade de alguma das empresas ser oportunista, sendo esta uma característica intrínseca do capitalismo.

Por esse conjunto de razões, ele considera que, para reduzir os custos de transação, as empresas tendem à integração vertical, uma vez que reduziriam as incertezas inerentes ao mercado.

Podemos resumir da seguinte forma sua conclusão: a concentração econômica e as grandes dimensões da "hierarquia" não são, de modo algum, responsabilidade das companhias, e sim unicamente dos mercados, cujas "falhas" obrigam as empresas a internalizar certas transações, depois de terem absorvido as companhias com as quais estavam negociando, ou criar novas unidades de produção para organizar as transações dentro de seu próprio mercado "interno", privado. (Chesnais, 1996, Jarillo, 1998)

Chesnais considera que Williamson pretende justificar a formação da grande empresa, cuja existência contraria o postulado da concorrência perfeita. As "falhas do mercado", a informação imperfeita e os comportamentos oportunistas explicariam as grandes dimensões das empresas contemporâneas e certo grau de concentração. Ou seja, segundo Chesnais, a Teoria da Firma serve para justificar a criação de monopólios e oligopólios.

Uma outra linha de crítica é a traçada por Hamilton e Biggart (1991). Eles demonstram que a Teoria da Firma só serve para entender as mudanças organizacionais nos EUA, mas não consegue explicar o que acontece em outras culturas.

Um exemplo disso é o que ocorre em Taiwan, onde tanto as empresas do setor industrial quanto as do setor de serviços tem como singular característica o seu porte limitado: os empreendimentos são normalmente controlados por um indivíduo ou uma família. Além disso, as empresas normalmente se organizam em unidades independentes, funcionalmente definidas em relação a um produto acabado. Essas pequenas empresas se reúnem em agrupamentos chamados *weixing gongchang*, os quais se configuram como sistemas de fábricas-satélite que se unem para criar um produto acabado. Tais redes interorganizacionais baseiam-se em acordos não-contratuais, os quais, em alguns casos, são fechados entre empresários que não mantinham qualquer relação prévia entre si. De maneira personalista, esses empresários negociam informalmente questões como a qualidade e a quantidade de sua produção.

Por exemplo, em Taiwan, país que é líder mundial na exportação de bicicletas, este segmento industrial organiza-se com base em uma enorme quantidade de fabricantes de peças e de “montadoras”.

Outro exemplo é o dos fabricantes de TV. Em Taiwan, este setor é composto por 21 grandes empresas e centenas de empresas-satélites. Como esta indústria envolve a utilização de milhares de pequenas peças, tais como tubos de imagem, transformadores, alto-falantes, bobinas e antenas, um número incontável de empresas chinesas surgiram para supri-las em quantidades cada vez mais abundantes.

Hamilton e Biggart concluem que, embora haja exceções, a organização de empresas em unidades independentes de pequeno a médio porte é uma prática tão arraigada em Taiwan que quando um negócio familiar é bem-sucedido o padrão de investimento não vai no sentido de uma tentativa de integração vertical que viabilize o controle do mercado. Ao contrário, busca-se a diversificação, criando-se uma série de empresas totalmente independentes entre si, tanto em termos contábeis quanto em termos de gerenciamento.

Tendo realizado uma pesquisa minuciosa junto aos 96 maiores conglomerados empresariais (*jituanqiye*) de Taiwan, esses autores descobriram que 59% de tais conglomerados pertence e está sob controle de grupos familiares. Sociedades formadas por indivíduos entre os quais não existe relação de parentesco — mas que tendem a se transformar em negócios familiares na geração seguinte — representam 38% do universo pesquisado. Um exemplo de conglomerado empresarial

controlado familiarmente é o grupo da família Cai, que até recentemente era a segunda maior holding privada de Taiwan. Os empreendimentos desta família incluem mais de 100 empresas independentes, cujo gerenciamento se divide em oito áreas de negócios sem qualquer relação entre si e que estão sob responsabilidade de diferentes membros da família, sendo que cada uma dessas empresas possui contabilidade própria.

Eles dizem: “Em primeiro lugar, o padrão segundo o qual os grupos privados adquirem empresas passa pela constituição ou concentração de negócios nas áreas da economia que se encontram em expansão. Com freqüência, tais empresas permanecem sendo empresas de pequeno e médio porte, não se integram necessariamente aos outros empreendimentos do grupo (nem mesmo para fins contábeis), e estabelecem amplas relações de cooperação com empresas que não pertencem ao grupo privado do qual fazem parte. Em si mesma, a aquisição de empresas significa antes um movimento de especulação em novos mercados do que uma tentativa de reduzir custos operacionais de empresas que tinham previamente negócios entre si. Em segundo lugar, a incerteza é um elemento sempre presente no ambiente econômico de Taiwan. Empresas familiares, muitas das quais englobam apenas aqueles indivíduos que pertencem ao núcleo familiar estendido, normalmente não têm como obter informações ou prognósticos sobre as condições da

demanda nos mercados internacionais. Elas fabricam seus produtos ou, no mais das vezes, as peças que fornecem a empresas com as quais mantêm um relacionamento de longo prazo e das quais dependem no que se refere a futuras encomendas. As informações que tais empresas obtêm sobre as condições da demanda para os seus produtos são informações que vêm apenas em segunda ou terceira mão e se limitam sempre ao horizonte restrito do presente. Sua capacidade de planejar estratégias organizacionais para o futuro é limitada, como também o é a sua competência em determinar a existência de mercado para os seus produtos e em induzir novas e contínuas encomendas. Na verdade, o mais comum é que essas empresas trabalhem com informações incorretas e prognósticos deficientes sobre as condições de mercado, algo que fica evidente quando se atenta para as altas taxas de falência existentes em Taiwan” (Biggart e Hamilton, 1991).

Para os autores, essas seriam as condições ideais para que, segundo as previsões de Williamson, ocorresse um processo de integração vertical. No entanto, como eles demonstram, em Taiwan as incertezas levaram a uma direção oposta à prevista, isto é, para longe das estratégias de integração vertical, gerando uma estratégia de dispersão dos riscos de investimento. Por isso, a Teoria da Firma não consegue explicar nem o que acontece em Taiwan, nem nas outras

economias orientais, servindo só para entender as mudanças organizacionais nos EUA (Retomaremos isso na Terceira parte da Tese, no Capítulo 6).

Tangenciando essa análise, Castells, ao analisar as posições da Teoria da Firma, considera que o processo de globalização econômica baseado na formação de redes parece também contradizer a análise desta Teoria. Segundo Castells, Chandler afirma que o tamanho crescente do mercado e a disponibilidade da tecnologia de comunicações foram os fatores que permitiram às empresas atuar com um mercado tão grande e, ao mesmo tempo, que as economias de escala e diversificação fossem incorporadas pelas grandes empresas. Para ele, Chandler estendeu sua análise histórica sobre a expansão da grande empresa no mercado dos Estados Unidos até a ascensão da empresa multinacional como resposta à globalização da economia, dessa vez mediante a utilização das novas tecnologias da informação. (Castells, 1998a :219) Da mesma forma, para Castells a análise de Chandler e de Williamson não consegue confrontar as provas empíricas colocadas pelas redes de empresas asiáticas, que demonstram que a redução das incertezas e de minimização dos custos de transação por meio da sua incorporação à empresa nem sempre é a única possibilidade.

Na mesma linha, e voltando à argumentação dos teóricos da Especialização Flexível, Sabel, em um trabalho que visa fazer uma análise

sobre os limites da empresa, e por isso fazer uma leitura crítica da Teoria da Firma (Sabel, 1998), continua na mesma linha lógica de argumentação que Biggart e Hamilton, mas com alguns matizes diferentes.

Como já assinalamos na Primeira Parte da Tese, para Sabel, a crise dos anos 70 tornou voláteis e fragmentados os mercados que até então eram massificados. Ele parte da afirmação de que há um incremento claro na colaboração entre as empresas e seus fornecedores, diminuindo o grau de integração. Esse fato se apresentaria como uma refutação à Teoria da Firma.

Sua posição a respeito, atualizando as questões que citamos na Primeira Parte é que mecanismos pragmáticos, tais como o *benchmarking*, a engenharia simultânea, e a detecção e correção de erros na fonte (*root cause error detection and correction*) tornam possível a “aprendizagem através do monitoramento” (*learning by monitoring*) — que é definida como a relação na qual as empresas e seus colaboradores aperfeiçoam permanentemente seus produtos e processos em comum sem que exista a necessidade de uma divisão clara de direitos de propriedade.

Sabel chama a perspectiva teórica de Chandler e Williamson de “visão padrão” (*standard-view*) e a dos teóricos da Especialização Flexível de “visão não-padrão” (*non-standard view*).

Ele diz que o tema central da “visão padrão” é o fato de que a empresa e a propriedade em geral existem para reduzir os riscos inerentes às iniciativas de colaboração, os quais não poderiam ser eficientemente superados nas transações de mercado. Tais riscos se assentam em uma característica que os autores da Teoria da Firma consideraram a mais geral: haveria nos homens uma tendência a tirar vantagem dos outros, e especialmente de situações que os outros desconhecem. Daí a necessidade de se combinar propriedade com direitos legais, garantindo instrumentos que minimizem as chances de conflito.

A “visão não-padrão”, por sua vez, baseia-se em princípios que são exteriores à economia, visualizando uma sociabilidade inerente à conduta humana, juntamente com o desenvolvimento de reciprocidade nas normas e comportamentos entre os indivíduos e grupos. Os defensores desta perspectiva se inspiram nos casos japoneses, na indústria de microeletrônica e biotecnologia, etc. Nesses casos, os interlocutores devem cooperar e possuir interesses, linguagens mútuos que definem ambos modelos.

Ele considera que essas duas visões não são necessariamente dicotômicas e podem ser entendidas como complementares. Sabel fornece três perspectivas que têm como objetivo verificar a existência de uma harmonia onde anteriormente só se percebia a dicotomia e, em



seguida, busca esclarecer a posição em que nos encontramos, indicando objeções a cada uma delas.

A primeira e mais familiar é a perspectiva do ciclo de vida: a visão “não-padrão” se aplicaria ao período formativo da empresa e a visão “padrão” à sua maturidade.

A segunda perspectiva que busca uma harmonização entre essas duas visões parte do princípio de que o novo e o velho vão seguir coexistindo, uma vez que a própria origem das empresas novas, “não padrão”, encontra-se obrigatoriamente vinculada às empresas velhas (ou decorre de uma fragmentação destas). Assim, os pontos de partida arbitrários para as empresas “não padrão” — as concepções iniciais sobre quais projetos devem ser levados a cabo, e alguma regra mutuamente acordada sobre como distribuir os superávits — têm que vir de algum lugar; e uma fonte natural para isso são justamente as velhas empresas “padrão”. As empresas novas são profundamente marcadas por esse ponto de partida arbitrário mas indispensável e, portanto, em sua evolução subsequente manterão e estarão sempre se apoiando nesses elementos que lhes foram transmitidos pelas empresas velhas.

A objeção que se pode fazer aqui é que a mera permanência do velho não garante sua pertinência às operações ou às considerações estratégicas do novo. Se, com o tempo, decisões “não-padrão” se transformam e tornam-se suficientes para explicar todos os novos

desenvolvimentos, qual seria a validade de se manter os resíduos históricos como ponto de referência? No limite, ainda que jamais exista uma empresa que seja completamente nova, aprenderíamos tanto sobre essas novas formas ao nos concentrarmos nos elementos de continuidade, quanto, por exemplo, se resolvêssemos estudar o sistema imunológico dos peixes para entender melhor a consciência humana.

O terceiro argumento é menos uma tentativa de harmonização do que um esforço no sentido de mostrar que a “visão padrão” é capaz de dar conta (ou pelo menos simular isso, se devidamente adaptada) das mudanças na organização industrial destacadas pela versão que a “visão não-padrão” apresenta desta história. Tal adaptação deriva do seguinte argumento: A “versão padrão” faz uma alegação bastante genérica, segundo a qual instrumentos legais ou instituições como os contratos são utilizados a fim de solucionar problemas de incompatibilidade de incentivo que ao serem ignorados emperram as transações. Às vezes, a utilização eficiente destes instrumentos contratuais acabam dando origem a empresas do tipo mais comum, empresas “padrão”. Em outras situações, o resultado mais eficaz pode muito bem ser uma negociação descentralizada como as que são apresentadas pela “visão não-padrão”. O fato de que nesta visão os contratos (ou instrumentos similares) permaneçam sendo importantes, independente dos resultados, confirma

que embora tenham ocorrido mudanças de forma e aparência, os instrumentos regulatórios fundamentais não se alteraram.

A objeção a esta perspectiva é que os mecanismos de controle empregados por empresas “não padrão” não têm as mesmas características que os contratos, sejam os clássicos ou os relacionais. O aspecto interessante deste último argumento é o fato de que ele pode supostamente ser testado por meio da análise de como efetivamente as transações estão se organizando — trata-se de vinho novo em garrafas velhas, ou as garrafas também são novas?

Em suma, Sabel diz "propusemos aqui uma teoria da empresa que, comparada com a teoria padrão, parte de pressupostos diferenciados a respeito da natureza humana (segundo os quais as pessoas valorizam, ao menos um pouco, o aprendizado cooperativo como um fim em si mesmo) e sobre as qualidades do ambiente (quais sejam, os de que as informações relevantes para a resolução de problemas estão com freqüência nas mãos de uma ampla gama de pessoas). Apresentamos um novo instrumento de administração (aprendizagem através do monitoramento). Chegamos a algumas conclusões novas: que os administradores devem (e com freqüência o fazem) agir como líderes de discussão em vez de administradores de contrato; que em uma vasta categoria de casos a propriedade conjunta (e não muito bem definida) de ativos pode induzir a uma melhoria de desempenho; e que os limites da

empresa devem ser definidos (e redefinidos) a fim de que aqueles que consideram produtiva a existência de discussões intensas e freqüentes estejam na mesma empresa." (Sabel, 1998)

Por último, uma crítica a Williamson que considero muito interessante é a de Jarillo. Utilizando Williamson, Jarillo (1998) analisa da seguinte forma a relação entre custos de transação e a criação do que ele chama *strategic network*<sup>18</sup>.

Em primeiro lugar, para ele existem vários fatores que levam a uma empresa a ser integrada:

- ◆ não achar um fornecedor com suficiente qualidade ou volume
- ◆ o simples desejo de crescer: não existindo a possibilidade de aumentar a quantidade de vendas, decide-se adicionar mais valor (a empresa se transforma em maior, em termos de empregados, investimentos de capital, etc.)
- ◆ o desejo de manter um segredo tecnológico. Dessa forma não precisa partilha-lo com um fornecedor.

---

18 O trabalho de Jarillo foi de fundamental importância para minha tese. A partir da sua leitura comecei a construir várias das respostas às minhas perguntas originais e a conseguir formular outras.

Para ele a integração faz sentido, quando esta resulta em uma melhor coordenação, ou baixa os custos ou faz o produto final mais atrativo, pela redução dos custos de coordenação.

Três casos nos quais a integração vertical seria uma boa opção:

- 1) por razões tecnológicas
- 2) para obter vantagens em atividades específicas
- 3) para abaixar custos de coordenação

No primeiro caso, um exemplo é o de uma empresa que funde aço e depois produz rolos com o mesmo material. A interrupção do processo e seu traslado a outro local físico criariam custos adicionais enormes, uma vez que se perderia a energia usada para o aquecimento do aço. No segundo, temos o caso de uma empresa muito especializada que com as especificações gerais deveria entregar ao fornecedor muita informação confidencial que poderia ser passada aos seus concorrentes diretos ou transforma-se em um concorrente.

Nesses dois casos a empresa se tornaria integrada para proteger sua vantagem competitiva. Também é possível que isto aconteça quando determinado subcomponente utilizado pela empresa gera uma diferença significativa em termos de qualidade que pode levá-la a diferenciar-se de seus concorrentes. Um outro caso que leva a integrar uma atividade é quando esta representa uma fonte de aprendizado. Esse é o caso do Mc Donald's, quando, apesar de não ser proprietária da maioria dos

restaurantes da sua rede, decide manter a propriedade em alguns deles, para testar novos produtos e processos.

No terceiro caso, quando a relação entre a empresa e o fornecedor é muito onerosa, ou os custos de passagem da informação são ou estão mudando constantemente, compensa integrar-se verticalmente. Nesses casos a integração suporia uma economia nos custos de transação. Nos casos em que trabalhar com fornecedores implica mudanças constantes nas especificações, contatos em níveis múltiplos, etc, pode ser mais eficiente ser proprietário do fornecimento.

Para Jarillo, uma atividade deve ser internalizada se o custo interno somado ao custo de transação for mais baixo que o de um fornecedor externo. Se o fornecedor for eficiente mas o custo de transação é alto, a tendência será integrar.

Jarillo destaca que muitas empresas não levam em consideração a análise do custo de transação e somente comparam os custos internos e externos. Ele destaca que os custos de transação dependem muito do tipo de atividade, fundamentalmente em casos de processo contínuo ou de manufatura simples. Nos casos de processos contínuos, para ele, a propriedade pode ser partilhada dentro da mesma planta, o que poupa recursos que seriam gastos em contratos, advogados, etc.

Mas imaginemos que uma empresa encontra uma maneira de reduzir seus custos de transação, levando-a a realizar subcontractações. Como resultado, esta empresa torna-se menos integrada que seus

concorrentes e, ainda assim, consegue ser mais eficiente, porque pode capturar a eficiência de fazer as coisas fora de sua planta sem pagar a penalidade dos custos de transação. Para Jarillo, isso é o que acontece na *strategic network*: a empresa acha uma forma de abaixar os custos de transação, que é o que força seus concorrentes a se integrarem. Por isso ganha eficiência sobre os seus concorrentes e configura um sistema que é mais flexível porque tem as vantagens das unidades independentes.

A condição para a eficiência econômica de uma *strategic network* é que os preços externos sejam menores que os custos internos para as atividades mais importantes e que os custos de transação abaxiem ao se fazer a transação econômica. (Jarillo, 1998:134). Se os custos de transação são baixos desde o começo, isso não é uma rede e sim uma simples intermediação do mercado para subcontratar. Se os custos de transação são altos e não é possível reduzi-los, então há integração vertical. Somente nos casos em que os custos de transação são passíveis de serem reduzidos, uma rede pode crescer .

Mas um dos problemas acontece quando Jarillo começa a explicação: para ele a empresa central deve ser capaz de **gerar confiança**, sendo essa a chave para reduzir os custos de transação, tornando a existência de uma *strategic network* possível.

Como gerar confiança? Para ele, duas variáveis seriam as principais: a suposição de que o proprietário do recurso mantenha a motivação empresarial e a situação intrínseca da rede.

A primeira variável envolve uma escolha cuidadosa dos parceiros, visto que estes devem compartilhar de valores parecidos. A identificação de valores e motivações é essencial, pois facilita a confiança. A segunda variável diz respeito à ausência de oportunismo nas relações de negócio a serem estabelecidas. Se a empresa central se aproveita de sua superioridade diante de um pequeno subcontratado, perderá a confiança dos outros componentes da rede.

Para Jarillo, o componente crítico é o enfoque a longo prazo das relações. A conduta deve ser previsível.

A abordagem de Jarillo é muito interessante, mas apresenta alguns problemas. O que implica dizer que a confiança é o elemento chave na construção da rede? Diante dos problemas que ele coloca como condicionantes para a integração, será que não há outra saída? Será que a dificuldade no fornecimento não tem outra saída que não seja a internalização?

Duas críticas a Jarillo: Por um lado ele fica preso à lógica da Teoria dos Custos de Transação. Ele segue pensando que o problema a ser enfrentado é a redução dos custos de transação e não o aumento da lucratividade e o aumento do controle. Ele não consegue romper com a lógica da Teoria da Firma. A partir daí, ele se encontra com Sabel, procurando na confiança a chave de sucesso para reduzir os custos de transação, o que significa um duplo equívoco. Podemos dizer que a confiança é a relação que define uma Rede Coordenada de Empresas?



Como desenvolverei no próximo capítulo, considero que a realidade dista muito disso.

Por outro lado, as razões que ele coloca como determinantes para a integração nem sempre produzem este resultado. Podem se reduzir os custos de coordenação externalizando e não internalizando. Logo retomarei este ponto.

Na minha opinião, as linhas de críticas que citei nas páginas anteriores não vão ao ponto central.

Chesnais está certo ao assinalar que a Teoria da Firma tenta justificar a criação dos monopólios partindo de um falso pressuposto sobre a possível perfeição do mercado. Mas considero que não ataca a raiz do problema.

Hamilton, Biggart, Castells e Sabel fazem um crítica que considero não levar em consideração a principal deficiência da Teoria da Firma. Não é a questão da emergência das redes em si a que permite questionar os pressupostos da Teoria dos Custos de Transação, como se deriva dos trabalhos de Biggart, Hamilton e Castells.

Biggart e Hamilton, ao igualarem os trabalhos de Chandler e Williamson, desconsideraram importantes trabalhos de Chandler (1990, 1994), nos quais o autor faz uma comparação da consolidação das Hierarquias de Gestão em quatro países, conferindo relevância às diferenças culturais, políticas e sociais entre eles. E é por isso que esse

não pode ser o eixo da crítica à Teoria da Firma. Williamson trabalha com uma categoria à qual ele chama de "estruturas híbridas", e que usa para explicar as estruturas organizativas asiáticas e todas aquelas que não respondam exatamente aos modelos por ele estudados. A explicação de Williamson pode ser considerada insuficiente, mas Biggart e Hamilton claramente a desconsideram.

Em um de seus últimos textos (1994), Williamson enfrenta as críticas que lhe fazem tanto sobre as redes de empresas como sobre as formas de organização econômicas japonesas, dizendo que tais críticas são exageradas, uma vez que a Teoria dos Custos de Transação encaixaria essa experiência dentro do que chama de formas híbridas. Mas o fato é que, com isso ele desestima e desconsidera a emergência de novas formas organizativas, achando que as bases da Teoria dos Custos de Transação seguem intactas. Um processo que hoje é dominante ocuparia para ele um papel secundário.

Na mesma linha está a afirmação de Chandler que considera que as estratégias das corporações seguem sendo hoje as mesmas de um século atrás. Não concordo com Chandler e considero que houve mudanças profundas nas formas de gestão. Podemos afirmar que nada mudou e que a estratégia é sempre a mesma? Ao contrário, vemos que depois de longos processos de aprendizados, as formas de gestão e construção de estratégia empresarial apresentam características distintas. A visão de Chandler parece um pouco estática e não leva em

consideração os cenários em que se desenvolve cada tipo de estratégia empresarial. Considero que depois da crise da década de 1970, muita coisa mudou nas empresas e no traçado das suas estratégias de negócio. Não são os mesmos fatores que determinam a competitividade. Como retomaremos na Terceira Parte há uma real incorporação das inovações organizativas produzidas em outras culturas que não resultam somente em formas híbridas, senão em novas estruturas organizativas.

Por outro lado, Sabel e Jarillo, embora este apenas parcialmente, não apontam o cerne da questão: é uma questão comportamental a que determina as formas organizativas? É a confiança ou a desconfiança que determinam a construção das hierarquias ou das redes? Em seus textos recentes, Sabel retoma a visão de que certa lógica "distrital" e de cooperação está relacionada à possibilidade de existência da especialização flexível. E mais: essa lógica teria uma certa superioridade diante das outras, por isso se torna dominante.

Olhando de outro ângulo, meu ponto central de crítica à teoria dos Custos de Transação é que ela tentou explicar o surgimento de grandes empresas a partir de uma contraposição à teoria dos preços, criando uma outra categoria atrelada ao intercâmbio – os custos de transação.

Creio que o problema que as empresas enfrentavam não era reduzir os custos de transação e por isso seu objetivo era outro. As

hierarquias surgem por uma necessidade de controle sobre o conjunto do processo produtivo, que não estava em mãos do capital. Chandler visualiza essa necessidade de controle, mas identifica erradamente controle com hierarquia, integração com internalização, colocando-as como necessidades técnicas. Creio que isso foi uma situação conjuntural e não permanente. O permanente é a busca do controle do processo de negócio por inteiro. A forma de realizar esse controle é histórica e apresenta mudanças que devemos acompanhar para entender as diferentes estruturas organizacionais.

Mas o controle não é uma necessidade abstrata. Está intrinsecamente atrelada ao aumento da lucratividade, que é o motor básico de sua existência. Por isso, a busca do capital não é a de reduzir custos, mas sim aumentar a lucratividade. Creio que Coase e Williamson invertem a lógica do processo.

O aumento da lucratividade é a procura permanente das empresas. Por tentativa e erro, enfrentando diferentes conjunturas, caminham neste sentido. Em um determinado momento histórico isso se obteve por meio da internalização dos subprocessos de negócio, em outros a solução foi a externalização destes subprocessos. Às vezes, em um mesmo momento histórico apresentam-se as duas estratégias (internalização e externalização) para negócios diferentes. Isso é assim porque cada estrutura de negócio tem uma forma mais eficiente de organizar desde a cadeia de suprimentos até o atendimento ao consumidor final. Mas o

controle do processo de negócio está presente em todas as estratégias, ele garante a capacidade de liderança de um negócio e por isso lhe garante também a possibilidade de captar lucros marginais em cada uma das etapas do negócio.

Um outro problema, mais de Coase e Chandler do que de Williamson, é o lugar que outorgam à inovação tecnológica. Como começamos a desenvolver na Primeira Parte, ela nunca determina uma forma organizativa. Chandler se equivoca ao colocá-la como determinante do surgimento da empresa moderna. Daí que não consiga explicar porque os novos avanços não levaram a um aumento do tamanho da empresa e sim a um enxugamento.

Com isso estamos formulando três linhas de críticas à Teoria da Firma:

- 1) Eles diagnosticam de forma errada as razões que levam ao surgimento da grande empresa, relacionando-a à necessidade de redução dos custos de transação e não ao aumento de controle e ao aumento da lucratividade pela captação dos lucros marginais.

Quando as condições sociais, políticas, econômicas e tecnológicas mudam e permitem que esse controle se realize de outra forma, externalizando e não internalizando subprocessos, a estratégia empresarial, a gestão e a estrutura organizativa que delas resultam,

mudam. Uma análise atrelada a uma situação conjuntural não permite acompanhar a mudança.

2) Um segundo ponto é que a identificação entre controle, integração e propriedade foi uma situação histórica – e por isso conjuntural. O essencial para uma empresa é o controle do processo de negócio e não a integração via internalização. A integração pode dar-se via externalização.

3) Um terceiro ponto é o que já abordamos: a tecnologia não é determinante seja nas mudanças organizacionais seja nas produtivas.

Nesse sentido, a construção de hierarquias representou a formalização do taylorismo no processo de negócio por inteiro. Quando a larga escala se tornou o processo dominante e, naquele estágio, era atrelada à padronização, o controle do fornecimento se tornou imperioso, por isso a primeira resposta possível foi a integração deles em uma mesma planta. Continuar com a explicação nos impõe uma breve digressão histórica, para dar maior sustento à argumentação.

As formas sociais de produção não têm um princípio nem um fim preciso. Geralmente assistimos a várias formas sociais coexistindo ao mesmo tempo. Uma delas vai se tornando dominante e marca o ritmo do crescimento econômico.

A constituição do capitalismo como processo hegemônico levou vários séculos para consolidar-se. As primeiras formas de produção capitalista não diferiam muito da produção artesanal, na qual se gestaram.

Imaginemos a oficina de um artesão: o proprietário da oficina conhecia um ofício, provavelmente recebido por herança. Este também era proprietário dos instrumentos e ferramentas necessários para realizar seu produto. Trabalhavam com ele vários aprendizes em troca de um pequeno salário. Este não era o motivo principal para o trabalho na oficina. O principal objetivo era aprender um ofício, uma vez que o salário não era a principal condição para garantir sua existência, pois sua família poderia ser proprietária ou possuidora de uma parcela de terra. Além de produzir para o senhor feudal, sua família produzia também para sua própria reprodução. As mercadorias não produzidas eram geralmente trocadas por outras que produziam.

Histórica e logicamente, a produção capitalista tem seu ponto de partida na reunião de um número relativamente grande de operários trabalhando ao mesmo tempo, sob o mesmo teto, na fabricação de um mesmo tipo de mercadoria, sob a direção de um mesmo capitalista (Marx, 1990, Cap 11 Tomo 1 Vol 2). **Nessa fase, ainda que o artesão produza sob o comando de um capitalista, ele ainda detém o controle do processo de trabalho. Assim, as primeiras fábricas capitalistas não diferiam demasiadamente das oficinas do artesanato. O detentor do**

ofício possuía o saber técnico, os tempos necessários para sua execução e as formas de organização do trabalho, além de ainda ser proprietário de parte dos meios de produção. Por via de consequência, ele participava de todas as fases do processo produtivo.

A grande tarefa do capital nesse período foi o disciplinamento dos novos operários para um novo tipo de trabalho na fábrica, bem como a da expropriação do seu saber e do controle do processo de trabalho.

À medida em que se incrementa a divisão do trabalho, as formas de cooperação se complexificam. Na cooperação simples, como vimos anteriormente, todos fazem a mesma tarefa, repetindo suas habilidades. Nas formas de cooperação orgânica, o trabalho começa a ser parcelado nas suas tarefas mais simples e repetitivas.

É na cooperação orgânica que começamos a presenciar as mudanças essenciais do processo de trabalho capitalista. Aqui o produtor direto começa a ser expropriado do seu saber, uma vez que ele passa a ser responsável apenas por tarefas parcelares do processo produtivo, perdendo assim, tanto a concepção inicial do produto como a visão unitária do processo. Assim, o conhecimento do processo do trabalho passa a pertencer ao capital. À medida em que ele se complexifica, surgem as diferentes formas de gerência e controle do processo.

Se antes, o produto final era o resultado do trabalhador individual, detentor de todo o processo de trabalho, agora é fruto de uma soma



qualitativamente diferente da simples adição de tarefas parciais executadas por trabalhadores parcelares. Ou seja, no sistema capitalista, o produto final é fruto de um trabalhador coletivo abstrato, cujo valor gerado é maior que a simples soma dos valores individualmente pagos a cada trabalhador parcelar. Aqui reside a força real e inovadora do capitalismo, visto que o capital é condição de possibilidade da existência desse trabalhador coletivo, e por via de consequência, da propriedade de seu produto. Daí a enorme importância do controle do processo de negócio como um todo. Um primeiro estágio do controle foi o do processo produtivo.

Frederick Winslow **Taylor** (1856–1915) depara-se com esse problema: como submeter ao controle do capital o processo produtivo? Como elaborar um "saber" único para realizar cada etapa?

Esse engenheiro americano foi autor de um método, conhecido como taylorismo, capaz de racionalizar a produção, com o objetivo de economizar tempo, suprimir gestos e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. Na virada do Século XX foi aplicado inicialmente nos Estados Unidos e, depois, na maioria das indústrias de todo o mundo, determinando a organização do processo de trabalho do começo do século até os anos 60.

Para enfrentar o estágio de desenvolvimento industrial de sua época, que acentuou consideravelmente o processo de concentração e a

centralização do capital, implicando um crescimento cada vez maior das unidades fabris onde passaram a reunir milhares de operários em um mesmo local de trabalho, Taylor propõe um conjunto de procedimentos perseguindo a racionalização do processo produtivo capitalista, elaborando um método científico de direção das indústrias com o fim de obter o máximo de eficácia, por meio do aumento da produtividade do trabalho sem qualquer perda de tempo na produção.

Seus princípios de "Administração Científica" reúnem teorias sobre a racionalização do processo de trabalho, fundamentadas em numerosos estudos e experiências que realizou nas oficinas. A organização taylorista radica-se na maior economia de tempo possível, conseguida a partir dos seguintes fatores, dentre outros: acentuada divisão social e técnica do trabalho, padronização das tarefas, sistema de remunerações estruturado em função do rendimento pessoal e o controle dos trabalhadores por parte de supervisores. Nesse sentido, o taylorismo é a consagração do trabalhador coletivo que antes descrevemos.

Como dizíamos, até então, cada trabalhador de ofício detinha o conhecimento do processo de produção. Detinha, por conseqüência, o controle dos tempos e processos de trabalho, bem como de sua concepção. Para Taylor, os operários retardavam o ritmo da produção.

Os trabalhadores teriam uma “indolência sistemática”, produzindo menos do que poderiam efetivamente produzir<sup>19</sup>.

Na perspectiva de Taylor, a maior fonte de desperdício residia na anarquia das formas de produção. O trabalho era ensinado oralmente pelos próprios operários entre si, o que levava à coexistência de inúmeras formas de se realizar a mesma tarefa. Taylor considerava que, para cada tarefa e movimento dos trabalhadores, havia uma ciência, um saber profissional. Dever-se-ia, portanto, escolher a forma mais racional. O objetivo da administração científica seria classificar e sistematizar tais conhecimentos, separando as etapas de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução.

**Em síntese, poderíamos dizer que o princípio fundamental da Administração Científica seria a redução da multiplicidade do saber operário a seus elementos mais simples, diminuindo o tempo**

---

19 No intento de submeter os trabalhadores ao seu ritmo o trabalho, Taylor enfrenta uma série de conflitos. É importante dizer que para os operários americanos, a aplicação dos princípios tayloristas de padronização de tarefas era percebida como uma ameaça à sua autonomia. Para ilustrar a reação violenta dos trabalhadores ao taylorismo, podemos lembrar o que ocorreu em 1911, na American Locomotive Co., na cidade de Pittsburg. Apesar do acordo firmado entre o sindicato e a direção da companhia para a introdução de cronometristas, estes foram espancados pelos operários ao entrarem na fábrica. Outro exemplo sugestivo ocorreu numa fábrica têxtil de Passaic, em 1916, com a greve dos tecelões para suprimir as inovações baseadas no taylorismo. Também na Europa verificamos a resistência operária às novas formas de organização do trabalho. “A greve atinge seu ponto alto na Renault. Abaixo a cronometragem: A cronometragem deve ser extirpada, o proletariado não pode deixar aclimatar-se ao odioso método de Taylor, tal é a vontade unânime dos grevistas do estabelecimento Renault. (...) Como funciona a cronometragem? É muito simples! Não permite ao operário pensar; é no escritório de cronometragem que se faz o esforço cerebral necessário em seu lugar. Quanto ao operário, só lhe resta executar rápida e interminavelmente um dos numerosos movimentos elementares nos quais se decompõe cada operação” (Jornal operário La Bataille Syndicaliste de 13/02/13 apud Rago e Moreira, 1984).

necessário para operações variadas<sup>20</sup> bem como consolidando todo o saber adquirido pelo trabalhador para classificá-lo, tabulá-lo e reduzi-lo a regras, leis e fórmulas, devolvendo-as ao trabalhador como a melhor maneira de realizar cada operação.

Historicamente, o taylorismo encontrou um quadro favorável para a sua instauração. (Ferrer F. 1998) Entre 1815 e 1860, camponeses expulsos de suas terras no Norte da Europa e posteriormente, camponeses do sul, entre 1880 e 1915, migraram para os Estados Unidos. Tais correntes migratórias foram fundamentais no sentido de provocar profundas mudanças na composição da classe operária norte-americana.

Na primeira onda, 5 milhões de migrantes desembarcam nos Estados Unidos, dos quais 2.000.000 eram irlandeses, 750.000 outros britânicos, 1.500.000 alemães, 200.000 franceses, 40.000 suíços, 40.000 noruegueses e 20.000 holandeses<sup>21</sup>.

Somente 10% desses imigrantes puderam se estabelecer em atividades agrícolas. No norte, a ignorância das técnicas agrícolas, e no sul, a concorrência com os escravos, fazem com que a maior parte se

---

20 Daí a introdução do cronômetro no interior das oficinas, conforme referência feita anteriormente.

21 Dados extraídos de F.A. Hourwich Inmigration and Labor: the economics aspects of European inmigration to the USA, New York, GP Putman's Sons, 1972 e E.P. Hutchinson, Inmigrant workers in growing industries 1870-1920, Congress International de la Population, Tomo 1, New York, 1975.

concentre na costa leste, ao redor de Boston e Nova Iorque. Constituem a primeira reserva de mão-de-obra tão necessária para o capital norte-americano. Esse poderia assim dispor de uma mão-de-obra numerosa e, tratando-se de irlandeses, já domesticados e disciplinados pelos ingleses (Coriat, 1993:27).

De 1880 a 1915, desembarcam nos Estados Unidos mais de 15.000.000 de novos imigrantes. A grande maioria é oriunda da Europa do leste e do sul. Na costa oeste, entre 1850 e 1880, desembarcam os imigrantes asiáticos, sendo o grupo mais expressivo constituído por cerca de 300.000 chineses.

A grande maioria desses imigrantes não possuía qualquer especialização, nem contato prévio com o trabalho industrial. Agravando o processo, agora as possibilidades de se estabelecer no campo eram quase nulas, considerando-se que a fronteira agrícola do oeste estava fechada e as terras ocupadas.

Em 1910, o balanço da segunda corrente migratória mostra o seguinte saldo de reserva de mão-de-obra:

**TABELA 3: Migração para os Estados Unidos**

<b>NACIONALIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Alemanha	2.500.000
Rússia	+ de 1.500.000
Império austro-húngaro	+ de 1.500.000
Irlanda	+ de 1.300.000
Itália	+ de 1.300.000
Países escandinavos	+ de 1.250.000
Grã-Bretanha	+ de 1.250.000
Canadá	+ de 1.250.000
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	<b>11.850.000</b>

FONTE: Coriat, 1993: 29

O mais significativo de todo esse processo é que não se tratou de uma simples transferência de população, visto que a grande massa dos imigrantes era constituída de homens entre seis e quarenta anos, ou seja, trata-se de um fenômeno que desonera o capital de gastos em educação e freqüentemente, de manutenção da família. Os imigrantes eram, em sua maioria, de procedência urbana, visto que os “agricultores” chegaram antes do fechamento da fronteira com os preços das terras

ainda não especulados. Além disso, essa população não se distribuiu ao longo do território, mas se concentrou em quatro Estados: Nova Iorque, Massachusetts, Pensilvânia e Illinois.

Dessa forma, constituiu-se um enorme exército de reserva, no qual a maior parte não possuía um mínimo de qualificação. Nesse período, existia na Europa, uma série de leis que proibiam a emigração de operários qualificados e de artesãos. Por essa razão, eles não tinham experiência sindical ou qualquer outro tipo de organização de classe.

Em síntese, temos uma classe operária com uma composição técnica e política mudada. Nessa defasagem produzida pela diferença entre a composição técnica e política da classe operária, podemos captar a significação do taylorismo como estratégia de dominação sobre o trabalho. Desconstruindo o saber operário em seus gestos mais ínfimos, por meio do “estudo de tempos e movimentos”, o capital pode efetuar uma transferência de poder em todas as questões relacionadas ao desenvolvimento da produção. Dessa maneira, o taylorismo permitiu a entrada maciça dos trabalhadores não qualificados na produção. Com isso, os trabalhadores do sistema anterior sofreram uma dupla derrota: a qualidade do ofício de que ele era portador não foi reconhecida, e o valor da mão-de-obra é aviltado.

Henry **Ford** (1863–1947) – engenheiro norte-americano que, em 1903, fundou a empresa Ford Motor, incorporando técnicas de produção

tributárias do taylorismo e de seu pressuposto central – os estudos de tempos e movimentos. **O que ele trouxe de novo foi a linha de montagem.** A esteira transportadora que ele criou, permitiu suprimir os tempos mortos, antes necessários para cada provisionamento, convertendo-os agora em tempo produtivo.

O enxugamento desses tempos resultou em uma extensão da jornada de trabalho. Além disso, a linha de montagem levou ao extremo o parcelamento de tarefas; daí a não necessidade de destreza da mão-de-obra, como anteriormente era requerida.

Obviamente, o grande desenvolvimento do maquinismo foi uma condição prévia desse processo. Mas o que realmente queremos destacar é que esse processo trouxe a necessidade de uma nova exigência: **a padronização de todo o processo produtivo, o que implicou a estandarização de todos os insumos necessários a esse mesmo processo, bem como a eliminação de peças agora consideradas inúteis. Por outro lado, a eliminação dos tempos mortos anteriormente necessários para o ajuste das máquinas, com a padronização, repercute na qualidade e na quantidade do que é produzido.**

Dessa situação específica, surge a necessidade de controle dos fornecedores, sendo a forma mais simples a internalização deles dentro da empresa.



Nos anos 20, quando o modelo T estava na sua glória, Henry Ford , como estamos afirmando, decidiu controlar o processo produtivo por inteiro, mudando todos os fornecedores e as autopartes requeridas na gigantesca nova planta de River Rouge. Ele construiu sua própria usina de aço e sua fábrica de vidros. Organizou plantações no Brasil destinadas à produção de borracha para pneus. Comprou a estrada de ferro que possibilitou a chegada de fornecedores ao Rio Vermelho e deu cabo dos carros acabados. Até mesmo brincou com a idéia de montar suas próprias oficinas mecânicas em escala nacional, nos quais trabalhariam mecânicos treinados em escolas de propriedade da Ford (Drucker, 1990).

Essa exposição tenta demonstrar que essa era a situação conjuntural na qual emergiu a "empresa moderna", tanto em termos históricos como geográficos.

Não foi casual que o taylorismo, como base desse processo na esfera produtiva, surgisse nos Estados Unidos. Como demonstramos acima. Se é bem verdade que a acumulação de indivíduos nas cidades foi um elemento histórico comum, nos EUA essa acumulação apresentou características específicas que facilitaram ainda mais a criação de condições de emergência do taylorismo.

A necessidade de uniformizar o saber operário e submetê-lo à condução do capital era comum a esse momento constitutivo da grande indústria. O taylorismo foi uma forma eficiente de realizá-lo, por isso conseguiu expandir-se em diferentes circunstâncias.

Mas o taylorismo não pode ser identificado linearmente com a construção da empresa integrada. Essa foi uma situação conjuntural, mas essa forma de racionalizar os processos de trabalho pode ser usada em outros contextos organizativos.

### **A Questão Tecnológica**

Uma outra variável se torna importante na nossa crítica: a vertente tecnológica. Retomando minha ótica apresentada no capítulo 1, a tecnologia nunca determina os outros processos, ela facilita, acelera, melhora.

Por isso as teses de Chandler, baseadas na tese de Coase, demonstram-se como conjunturais e aplicadas a uma realidade muito específica. Não foi a disponibilidade de tecnologia o que levou à grande empresa, o processo teve o sentido inverso. A viabilidade da introdução de uma tecnologia somente é possível se as condições sociais já foram alteradas. Que condições sociais? Aquelas que se referem às relações existentes entre os instrumentos de produção e o controle da

propriedade – qualquer que seja a forma jurídica desses instrumentos. Até que isso não entre em crise não é possível que o mesmo também aconteça com o ofício e apareçam as inovações tecnológicas no processo produtivo. (Marin, 1983:79)

Não são as máquinas–ferramentas que permitem a existência e o desenvolvimento da grande indústria; é a construção do operário social, é essa determinada ordem dos corpos o que dá as bases para a produção em larga escala; é a construção do corpo de cada um dos componentes desse **operário social** o que permite que se gere uma **força produtiva do capital**, que tem como uma das suas propriedades **gerar maior valor que cada uma das forças de trabalho**.

Marx assinala: "Na manufatura, assim como na cooperação simples, a individualidade física do operário em funções é uma forma de existência do capital. O mecanismo social de produção integrado por muitos operários individuais parcelados pertence ao capitalista. Por isso a força produtiva que brota da combinação dos trabalhos se apresenta como virtude produtiva do capital. A verdadeira manufatura não só submete os operários antes independentes ao mando e à disciplina, mas também cria uma **Hierarquia** entre os próprios operários. " (Marx, 1973:293)

O aumento da capacidade produtiva que aparece colocada no desenvolvimento tecnológico reside, na realidade, na forma social que o sustenta, visto que se a criação de valor é produzida pela mercadoria Força de Trabalho, o **plus adicional** que gera o operário coletivo tem sua origem nessa determinada ordem dos corpos. É o caráter social que transforma as coisas materiais.

Marx diz: "...a divisão manufatureira do trabalho cria a organização qualitativa e a proporcionalidade quantitativa dos processos sociais de produção; ou seja, cria uma determinada organização do trabalho social, desenvolvendo com isso, ao mesmo tempo, a nova força produtiva do trabalho." (Marx, 1973: 297)

Essa determinada organização do trabalho social foi a que criou a necessidade do surgimento das hierarquias e da grande empresa.

Por esse erro de avaliação de Coase, ele considera que os descobrimentos que tendem a aproximar os fatores da produção, reduzindo a distribuição espacial, tenderão a aumentar o tamanho da empresa. Como dizia, Coase considera que mudanças tais como o telefone e o telégrafo, que tendem a reduzir o custo da organização espacial, tenderão por isso, a aumentar o tamanho da empresa (Coase, 1996 : 40). Por que essa afirmação não serve para entender o atual uso dos "descobrimentos" ? **Precisamente porque a necessidade atual é a de fragmentar e não a de concentrar em um mesmo espaço. A**

tecnologia é produzida para resolver os problemas que se apresentam, ela não produz nada em si mesma.

Novamente a mesma linha de crítica: a análise que eles realizaram estava atrelada a uma situação muito específica do capitalismo, e as razões que levavam ao aumento do tamanho das empresas estava atrelado a necessidades produtivas e políticas. Ou seja, a tecnologia em si mesma não consegue determinar nada, ela sempre é incorporada a processos sociais preexistentes.

Dessa forma, a construção de redes sempre foi prévia ao uso da Tecnologia da Informação.

A questão central na conformação da grande empresa foi a de se traçar uma estratégia para resolver os problemas que se enfrentavam no momento, e não de tecnologia. Por essa razão a tecnologia "faz e produz" coisas diferentes em cada momento, em um ajudou a ampliar o tamanho e em outro ajudou a diminuir-lo.

## CAPÍTULO 4: AS REDES COORDENADAS DE EMPRESAS: CONTROLE SEM PROPRIEDADE

Como dizia, o taylorismo pode ser encontrado em outros modelos organizacionais e em outros contextos de negócio.

Por isso não concordo com Chandler quando afirma: "A aparição da moderna produção em larga escala exigiu mudanças fundamentais na tecnologia e na organização dos processos de produção. As inovações organizativas básicas foram as respostas à necessidade de coordenar e controlar o alto fluxo de materiais que passava pela fábrica. O incremento da produtividade e a redução de custos unitários (freqüentemente identificados com economias de escala) derivaram-se do aumento do volume e da velocidade do fluxo de materiais mais que do maior tamanho da fábrica ou da planta. Essas economias provinham da capacidade de integrar e coordenar o fluxo de materiais mais que da maior especialização e subdivisão do trabalho." (Chandler, 1987:393)

Para Chandler as exigências organizativas e tecnológicas das indústrias metalúrgicas estimularam a profissionalização dos diretores da fábrica da mesma forma que a administração das grandes redes ferroviárias haviam conduzido à profissionalização dos diretores das ferrovias.

À medida que as novas indústrias de produção em larga escala se tornaram intensivas em capital e tendo sua administração ficando cada vez mais a cargo de diretores profissionais, o incremento que resultava dos custos fixos somado ao desejo de se manter a maquinaria, os trabalhadores e o pessoal executivo ocupados, passaram a fazer com que os proprietários e diretores das empresas aspirassem por um maior controle sobre suas fontes de fornecimento de matérias-primas e produtos semi-acabados, bem como de sua própria distribuição e venda. Para Chandler a mudança na relação capital-trabalho e na relação dos diretores da empresa-trabalhadores contribuiu assim para criar pressões no sentido da integração dentro de um mesmo estabelecimento dos processos de produção e distribuição em larga escala.

Ele diz: "Em 1900, as fábricas ou plantas de muitas indústrias de produção em larga escala formavam parte de uma empresa muito maior (...) Naquelas indústrias que utilizavam tecnologias mais complexas e que eram intensivas em capital, as empresas chegaram a ser multifuncionais e multiunitárias." (Chandler, 1987: 395)

Daí, para ele, a importância de comercializar os produtos acabados e a de comprar e produzir matérias-primas. Essas grandes empresas não só coordenavam a circulação dos materiais por meio dos processos de produção, mas também dirigiam o fluxo desde os fornecedores de matérias-primas, passando por todos os processos de produção e de distribuição, até o varejista ou o consumidor final.

Ainda que seja inegável o fato de que a produção em larga escala provocou a necessidade de criar formas organizativas capazes de seu gerenciamento, não é certo dizer que essas formas organizativas tenham que ser obrigatoriamente as da hierarquia. Há casos que demonstram que há outras formas organizativas que podem ser combinadas com escala.

A empresa Singer Sewing Machine Company já no século XIX combinava sua produção em larga escala com um novo sistema de comercialização do qual foi a precursora: o sistema de *franchising*<sup>22</sup>. Ela concedia o direito de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes.

Já no século XX, a General Motors e a Coca-Cola passaram a adotar o *franchising*. A finalidade da primeira era expandir sua rede de

---

22 É interessante notar que a palavra "franquia" deriva do francês e quer dizer "liberdade da servidão." (Mandle, 2000)

Algumas definições: Franchising: Estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método que permite ampliar as operações de uma empresa com um baixo investimento.

Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire a franquia.

Franqueador: Pessoa jurídica que autoriza terceiros – os franqueados – a fazerem uso de sua marca e, muitas vezes, nos sistemas mais bem-estruturados, também sua experiência, seu conhecimento e outras "competências" que desenvolveu, de modo que esses franqueados possam implantar, operar e administrar seus próprios negócios, nos quais deverão comercializar os produtos/serviços autorizados pelo franqueador.

Franquia: Unidade franqueada, ou seja, a prestadora de serviços ou produtos que é aberta por um terceiro e não pelo dono da marca. Franquia também pode ser o sistema de contrato de franchising.

Master-Franquia: É quando o franqueador autoriza o franqueado a repassar a marca e/ou método de trabalho para ampliar a rede em uma determinada região, tanto no território nacional como internacional.

FONTE: ABF- Associação Brasileira de Franquia



distribuidores e, da segunda, o engarrafamento de seus produtos, sendo essa atividade parte das tarefas produtivas.

As vantagens eram decisivas: os investidores locais entrariam com a maior parte do capital e correriam a maior parte dos riscos para organizar um sistema de distribuição. A fixação de preços de atacado era mais estável que no varejo, e no caso da indústria automobilística, os agentes locais seriam os encarregados de receber os carros que trocariam pelos novos e também seriam responsáveis pelos consertos. Nos primeiros anos da década de 1930, as principais empresas de petróleo começaram a ver as mesmas vantagens e começaram a adotar o sistema de agentes autorizados.

As concessões comerciais outorgadas pelas fábricas desenhavam o cenário já na década de 1930: as redes de farmácias Rexall e os supermercados como IGA (Independent Grocers Association). Coase<sup>23</sup> analisa o caso das Franquias, mas ele o faz de uma forma muito rápida, demonstrando a pouca importância que dá ao assunto (Coase, 1996: 76, 77 e 78). Ele diz que a questão das franquias se refere ao que ele

---

23 O texto original é de 1937, mas o texto foi publicado posteriormente em uma compilação realizada por Williamson e Winter intitulada *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, com sua primeira edição em inglês em 1991 e posterior reimpressão em 1993. A tradução para o espanhol é de 1996. Esse texto reúne além do texto original de 1937 o restante das apresentações que se realizaram em um seminário internacional comemorando os 40 anos de *A Natureza da Empresa*, de Coase. O próprio Coase tem outros três textos incluídos nesse livro, os quais foram escritos em 1987. Essa explicação se deve a que considero apropriado realizar minha crítica, uma vez que tanto Coase como Williamson seguem sustentando as mesmas premissas já nos anos 90, quando se apresentava uma tendência clara de declínio das "hierarquias" e foi clara a predominância da forma "rede".

considera "formas mistas", significando que não se deva abandonar a idéia de que a empresa é a eliminação do mecanismo dos preços, e esse fato não refutaria as suas hipóteses.

Williamson, como assinala no Capítulo 3, também faz uma análise superficial das franquias insistindo na questão contratual e por isso afirmando novamente o encarecimento que isto implicaria nos custos de transação. Assim, ele as inclui no que chama de "formas híbridas" – o equivalente às "formas mistas" de Coase.

Dessa forma, retomando a afirmação de Chandler, quero assinalar que ele incorre em um erro semelhante ao de Sabel ao identificar formas produtivas e formas organizacionais. As formas produtivas não determinam as organizacionais, elas são parte de estratégias e não provêm de uma necessidade inerente. Por isso, apesar da escala ser uma busca constante, as formas organizativas podem ser diferentes.

A busca de escala e de racionalização dos processos de trabalho parece ser uma procura permanente para o capital, mas as estratégias organizativas nas quais esta busca se insere são diferentes.

Quase paralelamente às experiências de Ford na criação da esteira de montagem nos anos vinte, os irmãos Richard e Maurice Mc Donald's, proprietários de uma lanchonete na Califórnia, faziam experiências parecidas no negócio de comidas.

Eles haviam aberto em 1937 um pequeno *Drive-in*<sup>24</sup> que servia salchichas e *milk-shake*, refeições próprias para levar ou para comer rapidamente no carro. Já nos anos da década de 1920 alguns restaurantes haviam desenvolvido o que chamavam sistema de calçada, no qual as garçonetes levavam os sanduíches e as bebidas aos clientes que estacionavam na rua em frente ao restaurante. Na década de 1930, na Califórnia, começaram a ir além, transformando esse tipo de serviço no *core* do negócio, e não em algo paralelo. Grandes pátios de estacionamento, de fácil acesso, substituíram a área da calçada, e contrataram-se moças para servir aos clientes em seus carros<sup>25</sup>.

A lanchonete começou a ter uma grande sucesso. Em 1940, com o êxito, abriram outro restaurante maior, em San Bernardino, cidade próspera com uma importante classe operária, uma das populações alvo dos irmãos. Nesse restaurante eles fizeram uma mudança no atendimento. Eliminaram as garçonetes, e os clientes deviam solicitar e pegar sua própria refeição, levando-a aos seus carros para comê-la.

São Bernardino, assim como a Califórnia por inteiro, era uma expressão clara do que implicou a política do New Deal: o crescimento

---

24 Drive-in é uma palavra inglesa que significa o estabelecimento "comercial (cinema, restaurante, banco, etc.) no qual se pode entrar de automóvel, permanecendo sentado neste, assistir a um filme ou ser atendido". Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, in Arruda Fontenelle, 2000.

de uma classe operária bem-remunerada e por isso com uma boa inclinação para o consumo reprimido durante os anos da crise. Enquanto a costa leste recuperava-se com dificuldade da Grande Depressão, a costa oeste dos EUA abria novas oportunidades ao ritmo de um novo setor emergente, a indústria cinematográfica, com a conseqüente geração de empregos diretos e indiretos<sup>26</sup>.

Conjuntamente com a política de New Deal a guerra criou as condições para o pleno emprego e com isso a expansão do mercado interno. "Atores fundamentais nesse contexto, os trabalhadores e suas famílias passaram a ter condições de dispor de comida de restaurante, e foi visando o atendimento desse novo e amplo público consumidor que os McDonald focaram o seu negócio." (Arruda Fontenelle, 2000: 41)

Com a reforma, os Mc Donald procuravam combinar serviço rápido e preços baixos. Com a eliminação de garçonetes também se eliminaram as gorjetas, sendo que isso começou a atrair pintores, carpinteiros, mecânicos e empregados de escritório que queriam almoçar rapidamente; depois, famílias procurando por qualquer coisa não muito cara para comer à tarde e à noite. (Langdon Philip: 82 em Arruda Fontenelle , 2000: 8)

---

25 O sistema foi se aperfeiçoando. As moças começaram a atender de patins, depois colocaram alto-falantes em diferentes pontos do estacionamento para que os clientes fizessem os pedidos.

26 Mas uma outra condição dava a combinação ideal para o desenvolvimento dos drive-in nessa região: o clima, quente na maior parte do ano.

Como desenvolve Arruda Fontenelle, "Tendo em vista o novo enfoque, os irmãos também desenvolveram o primeiro personagem da marca: um pequeno boneco em forma de mestre-cuca chamado *Speedee*, pois decidiram que a *velocidade do serviço* deveria ser o ponto fundamental a ser ressaltado no novo negócio." (Arruda Fontenelle, 2000: 39)

Ela acrescenta: "Não foi à toa que *Speedee* tornou-se o símbolo por excelência do negócio McDonald's. A idéia do tempo corrido e do almoço rápido durante o período de trabalho já estava se tornando extremamente usual na América do pós-guerra. Uma experiência que já havia começado no final do século passado e que veio a se intensificar, revelando uma forte simbiose com a técnica. Explico: no final do século XIX, mesmo antes da invenção do automóvel, os americanos já tinham a prática de comer em cadeias de restaurantes. Um modo de vida que se estruturou em torno do desenvolvimento industrial, do crescimento populacional urbano e da necessidade cada vez maior dos homens de negócio estarem em trânsito, deslocando-se em viagens que os afastavam de casa na hora das refeições. "Eles precisavam de algum lugar para comer - preferivelmente um lugar conhecido por sua confiabilidade - e o resultado foi um mercado promissor para proprietários de restaurantes capazes de organizar sistematicamente estabelecimentos para refeição. Essa foi uma era da fundação de

poderosas companhias de petróleo e aço e do progresso das ferrovias – e os negócios de restaurantes espelharam-se nas mudanças que estavam se dando na estrutura industrial da nação. Os restaurantes, nas últimas décadas do século XIX, começaram a ir bem além da escala de uma única loja. Eles desenvolveram-se dentro de redes de trabalho servindo cidades inteiras ou alcançando uma área mais vasta do país”. (Arruda Fontenelle, 2000: 42)

Ela também diz: "O surgimento do automóvel intensificou o desejo por maior rapidez, na medida em que possibilitou um deslocamento físico nunca antes imaginado. Emergindo de um tempo industrial já profundamente marcado pela busca da racionalização e da necessidade do controle dos “tempos e movimentos”, o carro era o modelo perfeito para que um sistema de alimentação pudesse desenvolver a “fábrica do *fast-food*”. (Arruda Fontenelle, 2000:42)

Junto com a mudança na forma do atendimento, os irmãos Mc Donald começaram a substituir velhas técnicas de preparação de refeições por procedimentos de linha de montagem, introduzindo formas de automatizar o trabalho e por isso de acelerá-lo.

Não havia nem utensílios, nem instrumentos adequados no mercado que respondessem a suas necessidades, por isso começaram a desenvolvê-los. Para produzir os novos instrumentos, os irmãos Mc Donald's contataram um mecânico local, Ed Toman, que não possuía

experiência no ramo de refeições, fato que abriu uma nova perspectiva. Ele desenvolveu um aparelho que, com o apertar de um só botão, despejava os condimentos<sup>27</sup>.

Outro exemplo disso é a bandeja giratória para 24 pães. Em uma área afastada da grelha, dois operários "adobavam" os pães com os condimentos na medida em que a bandeja girava. Como estava montada em uma plataforma com rodas, ela era empurrada até a grelha, onde eram colocados os hambúrgueres, indo em seguida para o lugar onde os embrulhavam. (Love, 1998:9)

Essas não foram as maiores inovações, elas residiram também nos estudos para reduzir a participação humana no processo de trabalho. A introdução de uma oferta limitada de produtos lhes permitiu dividir a preparação de alimentos em tarefas simples e repetitivas, fáceis de aprender por quem nunca havia trabalhado no setor. As principais operações eram agora realizadas exclusivamente por uma pessoa: grelhar, bater (para o *milk shake*), fritar, condimentar, embrulhar e entregar. Esses trabalhos ainda foram divididos em tarefas mais simples. Nesse processo de trabalho, algumas etapas foram ainda aprimoradas, como falar em voz alta os pedidos. Os procedimentos eram tão detalhados e os ofícios tão especializados, que as operações de McDonald's não só conseguiram maiores velocidades de produção mas

---

27 Não patenteá-lo custou muito caro, visto que hoje esse aparelho é usado em todas as cadeias de refeições rápidas.

também obtiveram os mesmos benefícios de economia de trabalho que Henry Ford descobriu quando introduziu as técnicas modernas de linha de montagem no processo de fabricação. Uma das grandes vantagens do sistema era a possibilidade de se contratar cozinheiros sem experiência e, por isso, pagar salários menores.

Love descreve a idéia que os Mc Donald's tiveram quando desenhavam a cozinha do novo estabelecimento. Na quadra de tênis da sua casa desenharam a nova cozinha, e uma noite, depois de fechar, convidaram todos os funcionários do restaurante para fazerem uma simulação da produção de hambúrgueres. Enquanto os trabalhadores se movimentavam na quadra, preparando hambúrgueres imaginários, *milk-shakes* e batatas fritas, os irmãos seguiam marcando com um xis vermelho exatamente onde devia se colocar o equipamento da cozinha. Conta Love que às três da manhã a quadra estava totalmente desenhada e por uma pequena fração do valor que lhes teria custado o trabalho normal de desenho encomendado a um arquiteto. (Love, 1998: 15)

Em 1941, um ano depois da reforma e da abertura do novo restaurante, os métodos eram cada vez mais eficientes, baseados em auto-serviço, materiais descartáveis, rapidez e preço baixo como elementos essenciais.

Como assinala Love, “Os irmãos Mc Donald’s desenvolveram um sistema completamente diferente, feito à medida para a sociedade pós-guerra, que tinha um ritmo mais rápido, era mais móvel e mais orientada



às comodidades e à satisfação instantânea dos desejos. Os irmãos seguiram as mesmas correntes que estavam substituindo as lojas de esquina pelo supermercado e dando origem às lojas de departamento para artigos diferentes aos alimentícios.” (Love, 1986:12)

Em que modelo empresarial se inseria essa revolução no ramo dos restaurantes baseado na taylorização do processo de preparação de comidas?

Richard e Maurice Mc Donald haviam começado a outorgar licenças sobre seu Sistema de Serviço Rápido – *Speed*. Eles tinham conseguido transformar um *drive-in* em uma verdadeira fábrica de comidas rápidas (Love, 1998:13). Sua lanchonete funcionava eficientemente e com um alto faturamento.<sup>28</sup> Mas o sistema de licenças deixava muito a desejar. Os licenciários acabavam vendendo outras refeições nas lanchonetes, os restaurantes não possuíam nenhuma padronização etc. Eles não conseguiam impor um padrão comum de funcionamento, por isso as diversas lanchonetes não pareciam pertencer a um sistema comum.

Em 1954, Ray Kroc conheceu os irmãos Mc Donald. Ele era um vendedor de equipamentos para serviço de refeições. Tinha os direitos nacionais para a comercialização dos Multimixer, uma misturadora de

---

<sup>28</sup> Em julho de 1952 a revista American Restaurant publicou um artigo sobre o êxito fabuloso do conceito Mc Donald's. Em função deste artigo, os irmãos

"cinco fusos" que os irmãos Mc Donald's usavam para fazer seus *milk-shakes*. O normal era que cada ponto de venda tivesse somente uma, mas o que intrigava Kroc era que os Mc Donald possuíam quatro funcionando permanentemente.

Kroc apareceu no momento oportuno, oferecendo aos irmãos o serviço de desenvolver e vender os direitos de licença dos restaurantes dos irmãos Mc Donald's, em todo o território nacional. Ele conseguiu o direito exclusivo de fazê-lo, mas uma das cláusulas do contrato entre eles excluía a possibilidade de Kroc ser proprietário de uma lanchonete.

Tanto as franquias como os restaurantes de refeições rápidas existiam nos EUA desde o começo do século XX.

Como vimos, já na década de 1930, o carro era popular nos Estados Unidos, como parte da política fordista. Como consequência da expansão do consumo em massa, as concessões de estabelecimentos de refeições rápidas desenvolveram-se paralelamente ao auge do automóvel.

Em 1924, surgiu a primeira rede desse tipo, comercializando um extrato patenteado para preparar uma bebida gasosa chamada "cerveja de raízes" (*root beer*). Os fundadores chamavam-se Allen e White, por isso a rede chamava-se A&W. As lojas inicialmente só vendiam essa bebida. A A&W vendeu suas primeiras concessões por somas de até 2000 dólares, mas eles ganhavam realmente vendendo o concentrado e

---

passaram a receber 300 cartas ao mês de outros operadores de Drive-in pedindo

o equipamento de resfriamento. A rede chegou a ter centenas de pontos de vendas, mas a falta de uniformidade dos serviços – especialmente depois de iniciar a venda de refeição – levou ao seu declínio.

Em 1935, Howard Johnson, estabeleceu seus restaurantes e lojas de vendas de sorvetes. Em quatro anos atingiu o número de 400 pontos de venda.

Outro exemplo era o de "Dairy Queen", que era um tipo de sorvete mole, parecido a um pudim congelado que até então era servido com conchas especiais. Harry Axene, gerente de vendas de máquinas agrícolas, descobriu em 1944, em Illinois, uma loja de sorvetes com equipamento totalmente inovador. O equipamento era um congelador que esfriava uma mistura láctea líquida em um cilindro de um metro e meio de comprimento e produzia um fluxo contínuo de sorvete mole. Para servir um sorvete, bastavam uns poucos segundos, pois o operador só precisava abrir uma alavanquinha. A mistura havia sido desenvolvida pelo administrador da leiteria, que havia comprado os direitos do equipamento. Axene associou-se a ele para comercializar o negócio. Reuniram-se a 26 investidores em um hotel e serviram o sorvete. Todos concordaram em participar do negócio. Axene vendeu-lhes as licenças para seus territórios por somas de 25.000 dólares a 50.000 dólares. Além disso, cobrava-lhes 45 centavos por cada mistura de sorvete mole que lhes vendia. Essa deve ter sido a primeira experiência bem-sucedida

---

para visitá-los e conhecer o segredo do seu êxito. (Love, 1998, p. 13)

de montagem de rede de empresas no setor de refeições rápidas: para se consolidar como empresa nacional, não precisava comprar materiais, contratar pessoas, comercializar produtos, controlar as operações de varejo.

A rede de frango frito teve sua origem em 1952, quando o dono de um motel em Kentucky - Harlan Sanders - conheceu um dono de lanchonete de hambúrgueres - Peter Harmon. De uma receita de Hamon (misturando 11 ervas e especiarias) surgiu o tradicional frango do Kentucky Fried Chicken. Até 1954 só abriram dois restaurantes, depois disso começaram o sistema de concessões territoriais, para em seguida cobrarem 5 centavos por cada frango vendido.

Em Miami, dois graduados da Escola de Administração Hoteleira da Universidade de Cornell criaram outra lanchonete, a qual tinha como diferença um hambúrguer maior (150 gramas - 1/4 de libra) e uma adaptação ao tradicional assador. Eles a chamaram "The Whopper", e depois do êxito obtiveram os direitos nacionais do sistema Burger King.

Como vemos, a extensão desse tipo de rede de negócio era um processo bastante comum nos EUA pós-guerra. Mas hoje é mais que isso: é a forma na qual se organiza a maior parte dos negócios de comidas rápidas nos Estados Unidos e no mundo. Mc Donald's é o modelo desse tipo de negócio.

Mas o que levou o Mc Donald's a seu êxito atual? Que fatores levaram a se transformar em líder do setor? Que processos levaram o Mc Donald's a ser um dos símbolos do capitalismo contemporâneo?

Quando Kroc entrou no negócio de refeições rápidas não foi nem o primeiro nem o melhor. Não inventou a "taylorização" na preparação de refeições nem criou a possibilidade do hambúrguer a 15 centavos (era o preço de quase todos). Também não possuía originalidade seu sistema de drive-in nem de auto-serviço. A real inovação foi a de criar a essência de uma Rede Coordenada de Empresas, a partir do desenvolvimento de seus fornecedores e da criação de um sistema inovador de outorgação de licenças para exploração do atendimento ao consumidor final.

Para chegar ao atual sucesso da rede Mc Donald's, o caminho foi longo e cheio de tentativas, erros, novas tentativas e acertos. Mas vejamos mais de perto as principais características que criaram as condições para que uma lanchonete bem-sucedida se transformasse em uma grande corporação. Considero que elas são:

1. A associação que se conseguiu estabelecer entre a integração e a coordenação do processo de negócio, dissociando-as da propriedade das empresas que realizaram cada subprocesso. Isso se expressa na construção de um sistema de franquias muito eficiente para a empresa coordenadora.

2. O desenvolvimento de fornecedores controlando profundamente os seus processos produtivos e de negócio.

3. A integração – via internalização – assumida pelos membros da rede dentro da sua lógica produtiva, o que permitiu que Mc Donald's fugisse dos estoques e da imobilização de capital que isso normalmente implicaria

4. A criação de um sistema altamente eficiente de propriedade territorial e sublocação, garantindo uma dupla fonte de renda: o funcionamento dos restaurantes como rede de franquia e a renda que os imóveis geram.

### **Associação entre a integração e coordenação dissociadas da propriedade**

Como já assinalamos, a Califórnia era a terra dos *drive-in* e dos restaurantes de refeições rápidas. Kroc vivia em Chicago, e como já colocamos inicialmente, só conseguiu o direito de comercialização das licenças no país, sem ser dono de nenhum restaurante. Essa localização tornava relativamente complicado o controle das primeiras concessões, considerando que das dezoito concessões que outorgou no primeiro ano, a metade estava na Califórnia. Vender e controlar eram coisas

diferentes, e o principal objetivo de Kroc – a uniformidade – era difícil de ser obtido quando havia uma distância de 3000 km entre ele e seus concessionários.

Fred Turner<sup>29</sup> era o braço direito de Kroc. Ele foi para a Califórnia em 1957 encontrando um sistema caótico, no qual cada estabelecimento vendia produtos diferentes, com preços diferentes e com desníveis na limpeza, etc. Isso levou Kroc a suspender a concessão de direitos na costa do Pacífico e a centrar-se na costa leste.

Já em 1955, violando o contrato, ele havia começado a construir seu Mc Donald's em Des Plaines, subúrbio de Chicago, o que lhe serviria como modelo para novas concessões. O problema é que nessa região os *drive-in* eram em geral postos muito simples que vendiam hambúrgueres e salchichas a baixo preço, permanecendo fechados cinco meses ao ano. Ou seja, devia-se mudar completamente o conceito desse tipo de restaurantes.

Para isso começou com seus amigos do "Clube Campestre Rolling Green", onde praticavam golfe. No fim da década de 1950, 18 membros do clube foram concessionários do Mc Donald's. Mas todos eles tinham outros negócios e por isso não se dedicavam exclusivamente a seu gerenciamento. Os restaurantes eram uma segunda fonte de renda.

Alguns deles mudavam algumas das normas impostas por Kroc, fugindo da uniformidade do negócio.

Um deles abriu um outro restaurante que vendia hambúrgueres, chamando-o de Hambuguer King. Isso violava uma cláusula essencial do outorgamento de concessões do Mc Donald's.

Depois desse processo que foi desgastante, apareceu nos escritórios de Kroc o perfil ideal de um franqueado: uma vendedora de bíblias católicas – Betty Agate, que era judia. Ela escolheu um mercado pouco ortodoxo: os escritórios do distrito financeiro de Chicago. Seu marido era operador de prensa e ela procurava aumentar o orçamento familiar.

Quando a secretária de Kroc recebeu a pitoresca figura, Love (1998: 75) comenta que lhe falou:

- Que faz uma judia vendendo a bíblia católica?
- Ganho a vida , respondeu Betty
- Por que você não consegue uma concessão do Mc Donald's?

Ela pagou para Kroc os 950 dólares que pedia por uma concessão e começaram o empreendimento.

Procuraram uma cidade pequena e com população operária. Em Waukegan havia só um *drive-in*. Conseguiram um banqueiro que aceitou construir em um terreno que lhe pertencia o restaurante, e alugá-lo para

---

29 Turner começou na cozinha do Mc Donald's, tendo se tornado, nos anos 90, presidente da Conselho Diretor.



os Agates a 5% de suas vendas, até chegar a um máximo de 1.000 dólares e um mínimo de 500 dólares.

O papel de Kroc foi só o de ajudar a convencer o banqueiro.

O restaurante foi um sucesso imediato, com filas enormes desde o primeiro dia. Já no primeiro mês, atingiu um faturamento de 20.000 dólares. No primeiro ano contabilizou um faturamento superior a 250.000 dólares, o que lhes representou uma renda de 50.000 dólares anuais.

Sandy Agate largou seu emprego e o casal dedicou-se integralmente ao seu negócio. Eles não eram investidores, mas somente empreendedores totalmente dedicados ao seu negócio. Mudaram para uma casa ao lado do seu restaurante, para controlar melhor seu funcionamento. Esse casal tinha o perfil ideal para ser proprietário do restaurante Mc Donald's. Depois de um longo processo de tentativa e erro, Kroc tinha encontrado o que precisava e com isto montar o sistema que atualmente gera o sucesso da empresa.

O casal transformou-se na melhor propaganda do sistema Mc Donald's, sendo daí que surgiu realmente o sistema atual.

Uma das lições é a de só ter franqueados que sejam pessoa física e nunca sociedades.

Depois desse "descobrimento" só faltava poder tornar-se independente dos irmãos Mc Donald e deixar de pagá-los parte de seu lucro. Segundo o contrato que ele tinha com os irmãos, Kroc não era

mais que um agente deles e por isso suas faculdades se limitavam a vender concessões. Pelo contrato ele não podia desenvolver um sistema de abastecimento, supervisionar o funcionamento dos restaurantes franqueados, desenvolver novos produtos, procedimentos ou equipamentos, nem sequer escolher novos lugares para os restaurantes. Pelo contrato, essas funções cabiam aos dois irmãos, e Kroc não podia mudar nada sem o consentimento deles. Esse contrato era uma camisa de força para quem pretendia criar um sistema, que se basearia no modelo de San Bernardino mas teria como objetivo central transformar-se em uma rede nacional.

O preço pedido por Richard e Maurice Mc Donald foi um absurdo para a época e para a situação então vivida pela empresa: 2.700.000 dólares.

As discussões para a compra tinham começado em 1961, sendo que no ano anterior os 228 restaurantes da rede tinham realizado vendas de 37.800.000 dólares. Dessa soma, os irmãos recebiam 0,5% - 189.000 dólares - de Kroc, pelo direito de outorgar concessões com a sua razão social e seu sistema de preparar hambúrgueres.

Os "rendimentos" de Kroc em 1960 foram de 77.000 dólares, muito menos que os 100.000 dólares que os irmãos ganharam nesse ano em San Bernardino. Por outro lado, o patrimônio da empresa de Kroc era de 262.000 dólares. (Love, 1998:194)

Mas apesar dessa precariedade financeira, aumentada pelo fato do Mc Donald's System Inc. ter contraído um empréstimo nesse último ano de 1.500.000 dólares, fora a dívida anterior de 5.700.000 dólares – 22 vezes maior que seu patrimônio – Kroc conseguiu o empréstimo que lhe permitiria ficar independente dos irmãos Mc Donald.

### **A "Mcdonalização" dos fornecedores**

Antes de completar a análise da construção e consolidação do sistema de franquia do Mc Donald's, deteremo-nos na outra ponta do processo de negócio: o fornecimento.

O Mc Donald's System Inc. investiu recursos na melhora do cultivo e no processamento do tubérculo da batata, apesar dessa tarefa estar completamente fora das obrigações contratuais de Kroc.

Durante os primeiros dez anos de existência da sua empresa, Kroc gastou mais de 3.000.000 de dólares no aperfeiçoamento do produto "batata". Esse enorme investimento – se considerarmos o faturamento da empresa de Kroc – não foi feito dentro da sua própria empresa, mas na de seus fornecedores.

No início somente a fritura das batatas era verificada, determinando-se a temperatura e o tempo necessários para se atingir a melhor qualidade.

Com o tempo, as pesquisas descobriram que a temperatura que se fixava nos aparelhos de fritar tinha pouca relação com a temperatura do óleo da caldeira. Quando se jogavam as batatas no óleo, alguns aparelhos se recuperavam mais rapidamente das baixas temperaturas. Apesar de ter descoberto a gradação ótima para cada aparelho de fritar, os operadores observavam que alguns lotes eram fritos completamente, enquanto outros, com a mesma gradação de temperatura saíam dourados por fora e crus por dentro. As diferenças aconteciam por mais que não se mudasse de fornecedores e se usasse a batata normal, a Nº 1 Idaho Rousset, preferida pelo alto conteúdo de sólidos e sua forma oblíqua. Nem os produtores, nem os processadores, nem os distribuidores sabiam explicar a razão. (Love, 1998)

Os executivos do Mc Donald's que cuidavam disso – Turner e Karos – chegaram à conclusão, depois de longas experiências, de que o segredo residia no tempo que as batatas ficavam no depósito antes de serem usadas. Ao descansar durante umas três semanas, uma proporção suficiente de açúcares se convertia em amido. De outra forma, os açúcares produziam um excesso de dourado, isto é, as batatas ficavam douradas por fora mas ainda estavam cruas por dentro. Dentro dessa pesquisa, descobriram que a proporção de sólidos era o fator que

determinava se as batatas ficariam mais ou menos crocantes. Por isso, começaram a exigir dos fornecedores batatas que tivessem pelo menos 21% de sólidos. Karos e Turner visitavam os fornecedores com hidrômetros - instrumentos de flutuação que medem a gravidade específica (e por isso de sólidos) das batatas em um balde de água. Diante dos pedidos de 1800 quilos por semana, por cada restaurante, as exigências foram atendidas. (Love, 1986: 121)

Mas a equipe Mc Donald's não só convenceu os distribuidores, percebeu que deveria também convencer os produtores. Karos viajou ao Estado de Idaho para procurar certos produtores que apresentaram certas práticas de plantio e fertilização. No entanto, encontraram práticas obsoletas de armazenagem em poços cavados na terra.

Em 1962, com 400 restaurantes, o consumo de batatas era de 100.000.000 de quilos ao ano. A grande demanda do Mc Donald's permitiu exercer uma pressão suficiente para que os produtores mudassem suas práticas.

Como vemos, esse caso nos demonstra que há outras formas de assumir o problema de requerimentos específicos no fornecimento que não sejam a integração vertical. Ou seja, pode-se controlar a forma na qual é desenvolvido determinado insumo sem que se torne necessária a internalização do processo. O importante é entender como o Mc Donald's conseguiu submeter um fornecedor a suas exigências, e sem ter ainda o poder que o volume atual lhe outorga.

Já naquele primeiro momento, o Mc Donald's se posicionou como a empresa coordenadora de uma rede de outras empresas: detinha o conhecimento – ou se propunha deter – do processo de negócio por inteiro. Definiu quem seria o consumidor final ideal e em função disso foi construindo a cadeia de suprimentos e os subprocessos para produzi-los. A especificação do como, quanto e onde fazer derivam dessa posição e não necessariamente de seu volume.

A diversidade de formas nas estruturas organizacionais responde à diversidade de estratégias que se apresentam para resolver um mesmo problema: o controle do processo de negócio.

Por isso a Teoria da Firma erra quando generaliza as formas de enfrentar o problema de fornecimento e integração. Para resumir sua posição, trazemos sua análise sobre a constituição de hierarquias na indústria da carne. Williamson, citando Chandler, diz: "A propriedade da venda por atacado foi reservada a produtos que requeriam manuseios especiais, fundamentalmente refrigeração. O empacotamento de carne e cerveja são exemplos disso. (Chandler, 1977: 299–302). Gustavus Swift foi o líder na inovação do empacotamento de carne. Ele reconheceu que a prática de transportar gado em pé envolvia um desperdício considerável e se propôs eliminar isso matando e preparando o gado no meio-oeste e embarcado a carne para o leste em carros refrigerados. Implementar essa transformação, no entanto, não foi fácil. Ele enfrentou resistência dos açougueiros do leste, dos empacotadores, dos

intermediários, e das ferrovias. (Chandler, 1977: 300) Para poder executar essa estratégia, Swift teve que construir seus próprios carros refrigerados, assim como suas *ice houses* e construir uma rede de filiais que fornecessem espaço refrigerado para armazenar, escritório de vendas e uma equipe de vendas para vender e entregar a carne para os açougueiros varejistas, mercearias e outras lojas de alimento." (Chandler, 1977: 300)" (Williamson, 1987: 109)

Na mesma linha, Jarillo dizia que uma das razões que levariam à integração vertical seria a dificuldade com que uma dada empresa se defronta para encontrar um fornecedor com a escala e qualidades requeridas. No entanto, de acordo com o que estamos vendo, há outras formas de encarar o problema. Quando o Mc Donald's começou a aumentar sua escala e precisou de fornecedores de batatas fritas e hambúrgueres que o acompanharam tanto na escala como na qualidade e uniformidades exigidas, escolheu o caminho de desenvolver fornecedores e não de internalizar essas atividades. Por que? Porque seu principal objetivo era o de poder ter o controle sobre a totalidade do processo de negócio, e para isso não precisava internalizar a operação, somente criar as condições de que lhe dariam acesso ao produto desejado, na escala desejada, e nas condições desejadas. Para conseguir essa meta bastou encontrar o perfil ideal de fornecedor, e desenvolvê-lo como tal.

## **Integração nos fornecedores**

Vejamos o que aconteceu com a Golden State, uma das empresas fornecedoras do Mc Donald's. Ela era uma empresa pequena que fornecia carne a restaurantes e hotéis no sul da Califórnia, quando começou a fornecer carne a alguns poucos restaurantes da rede Mc Donald's nessa região, no final da década de 1950.

Em 1962, exagerando as potencialidades do Mc Donald's, o dono triplicou o tamanho das suas indústrias de carne e suas câmaras frigoríficas, ficando com capacidade ociosa, visto que não encontrava negócios fora do Mc Donald's para manter sua nova capacidade funcionando de uma forma rentável. A solução que Bill Moore, seu fundador, encontrou, foi a de concentrar-se ainda mais no Mc Donald's, arriscando tudo de uma só vez. Mas nem com a efetiva possibilidade de o Mc Donald's conseguir construir todos os restaurantes planejados na Califórnia, a Golden State conseguiria ocupar sua capacidade ociosa. Moore incorporou novos produtos aos já trabalhados: comprou e armazenou peixe congelado, queijo, pepininhos, molho de tomate, xaropes para refrigerantes, molhos e batatas – quase tudo o que integra o menu do Mc Donald's. Quando a carne congelada substituiu a carne resfriada, a Golden State foi uma das cinco empresas escolhidas para realizar o fornecimento, ampliando ainda mais seu território. Depois, a



Golden State começou a realizar a distribuição com seus próprios caminhões. Por isso conseguiu também distribuir mercadorias gerais em condições competitivas.

Como assinala Love: "Outros distribuidores do Mc Donald's começando com carne e produtos agrícolas, seguiram o exemplo dos dois líderes e entraram na distribuição total. Por exemplo, a empresa de Herb Lotman, que fabricava hambúrgueres, entrou na distribuição de alimentos e artigos de papel. Assim, já na década de 1980, o Mc Donald's e seus fornecedores haviam convertido o mais fragmentado sistema de distribuição da indústria de refeições rápidas no mais concentrado. De uns duzentos distribuidores que abasteciam em 1970 os 1.500 restaurantes do sistema nos EUA, o Mc Donald's concentrou sua distribuição nacional em dez empresas, das quais, quatro – Martin-Brower, Golden State, Keystone e Perlman-Rocque – conduzem todas as entregas destinadas a 85% dos 7.000 restaurantes da cadeia. Em conjunto, os distribuidores fornecem todas as unidades Mc Donald's até os trinta gigantescos centros regionais de distribuição, que recebem despachos (envios) de 275 fabricantes e armazenam tudo o que precisa um restaurante – mais de trezentos produtos diferentes. Isso tem reduzido o número de envios aos restaurantes de 25 a três por semana, tendo reduzido seu custo de distribuição em 20%, notavelmente na carga de inventários para os operadores." (Love, 1986: 370)

A partir do exposto, posso dizer que concordo com Williamson em um único ponto: há uma tendência à integração do processo de negócio. Mas a integração não implica internalização de subprocessos. Por isso, posso afirmar que o que está em crise não é a integração em si, mas sim a forma na qual ela se dava.

### **Um determinado tipo de integração: os imóveis**

Em 1957, Kroc havia conseguido ordenar todos os elementos para que o sistema Mc Donald's tivesse êxito. O êxito dos concessionários atraía muitas pessoas que estavam dispostas a investir suas poupanças de toda uma vida para fazer e vender hambúrgueres.

Mas o negócio de Kroc em si mesmo não era rentável. Ele cobrava 1,9% dos concessionários sobre o volume de suas vendas, mas a quarta parte disso (0,5%) devia ser paga aos irmãos Mc Donald's. Não cobrava muito por direitos territoriais: o valor inicial era de 950 dólares e em 1956 aumentou para 1.500 dólares (desde 1961 foi para 10.000 dólares).

Todos ganhavam, menos Kroc. Os restaurantes faturavam 200.000 dólares anuais, no fim da década de 1950, mas disso o Mc Donald's System Inc. só recebia 2.800 dólares por seus serviços. Outros 1.000 dólares iam para os irmãos Mc Donald's como royalties, enquanto um concessionário ganhava 40.000 dólares como lucro pela operação.

O que a empresa de Kroc recebia não servia nem para prestar o serviço mínimo para os operadores, e menos ainda para a equipe de operações que estava criando. Se tivesse ficado na sua fórmula de organizar o negócio não teria chegado a ser o que é.

O que transformou o Mc Donald's em uma empresa realmente rentável foi o mecanismo idealizado por Harry Sonneborn para os bens imóveis. Sonneborn foi executivo financeiro do Mc Donald's por dez anos -1956-1966.

Em lugar de tirar grandes somas pelas concessões ou de tirar proveito do preço que conseguiam com os fornecedores, o Mc Donald's ganharia dinheiro com os imóveis que seriam alugados para os franqueados.

Na verdade, isso se adequava perfeitamente às necessidades que tinham os franqueados, com seu perfil de empreendedores, mas não donos de fortunas. A grande dificuldade desses franqueados era não dispor de recursos suficientes para construir seus próprios restaurantes. Os possíveis operadores que se sentiam atraídos pela franquia não tinham nem os 30.000 dólares que precisavam para adquirir o terreno de 200 metros quadrados, nem os 40.000 dólares para construir o prédio. Para a maior parte deles também era impossível conseguir um empréstimo.

A solução de Sonneborn foi a seguinte: eles criariam uma empresa de bens imóveis separada do Mc Donald's, chamada Franchise Realty

Corporation, que se encarregaria de buscar lugares para os restaurantes e tomá-los em aluguel de proprietários que estivessem dispostos a construir restaurantes Mc Donald's nesses lugares , alugando-os à empresa. Com esses proprietários, a Franchise Realty firmaria um contrato de aluguel por vinte anos e depois sublocaria o edifício ao franqueado, com um adicional no aluguel pelo serviço prestado.

Esse negócio era muito mais rentável que a venda de equipamentos ou que a venda da refeição.

Sonneborn não cedeu à proposta dos donos dos terrenos, que queriam um aluguel que se baseasse em uma porcentagem das vendas, insistindo na proposta de que o Mc Donald's pagasse uma soma fixa mensal entre 500 a 600 dólares. Ao mesmo tempo o Mc Donald's sublocaria os imóveis inicialmente com um adicional de 20% e depois, de 40%. Assim, para local que custasse 600 dólares mensais, o Mc Donald's cobrava do franqueado 840 dólares. Além disso, Sonneborn somava os juros sobre o investimento da empresa imobiliária. Enquanto um restaurante estivesse funcionando, o Mc Donald's tiraria 40% de margem de aluguel. Seus custos por bens imóveis eram fixos por vinte anos, visto que naqueles contratos não eram estipulados aumentos automáticos. Por outro lado, os sublocatários (e não o Mc Donald's) deveriam pagar impostos sobre a propriedade e os seguros. Com isso a empresa Franchise Realty não tinha gastos posteriores, contando, além disso, com outra vantagem: o franqueado deveria pagar 40% da margem do aluguel

ou 5% das vendas, o que fosse maior. Dessa forma, eles participavam dos lucros crescentes dos restaurantes, usufruindo dos mesmos em dois sentidos: sem pagar qualquer participação aos proprietários, e exigindo a mesma dos franqueados.

Desde que o Mc Donald's começou a arrendar locais, exigiu de cada franqueado um depósito de garantia de 7.500 dólares. A metade dessa soma seria devolvida em 15 anos e a outra metade em vinte, ao final da concessão. Enquanto isso, o Mc Donald's teria o usufruto do dinheiro, o que lhe possibilitava fazer crescer a sua base.

A segunda etapa do plano era a compra dos imóveis. No início, comprava-se o prédio e alugava-se o terreno utilizando parte do dinheiro como garantia do contrato de aluguel e parte para a compra à vista do prédio, que ficava hipotecado. Depois, nos primeiros anos da década de 1960 a Franchise Realty, passou a adquirir a propriedade total, comprando o terreno a prazo, em contratos de dez anos de duração com o proprietário, e financiando a contratação com uma hipoteca bancária.

Esse plano era fabuloso: o Mc Donald's adquiria a propriedade de terrenos e prédios sem dinheiro próprio, já que para a parte que pagava à vista, utilizava-se do depósito dos franqueados e para o resto o dinheiro de bancos.

Com essa fórmula de negócio, Sonneborn não só conseguiu organizar um negócio extremamente lucrativo, mas também lançou uma

das bases mais importantes para o sistema: a garantia que cada ponto desenvolvido pelo Mc Donald's sempre seria um restaurante Mc Donald's. O que impediria a um franqueado depois de ter desenvolvido o ponto, deixar de pagar a porcentagem ao Mc Donald's e mudar o nome da loja para Mc Douglas? Se o layout da loja ficar parecido, o consumidor seguirá indo para o mesmo ponto.<sup>30</sup>

Love cita Kroc, que teria dito: "Finalmente achei a forma de manter sob nosso controle absoluto toda unidade Mc Donald's que venhamos a abrir. O contrato de arrendamento estipula que se a qualquer momento o Mc Donald's System Inc. notificar a Franchise Realty Corporation de que a operação não se ajusta em toda a sua forma às normas de qualidade e serviço de Mc Donald's, o serviço se rescindir, com aviso prévio de trinta dias. Agora temos um pau na mão e, por Deus! Que não teremos contemplações com eles. Nós daremos as ordens em lugar de rogar-lhes e suplicar-lhes que colaborem! (Love, 1998: 159)

O negócio foi um ato bem planejado, pois o Mc Donald's é hoje o varejista proprietário dos bens imóveis mais valiosos do mundo. Eles compravam imóveis nos subúrbios das cidades, os locais que mais se valorizaram nas décadas seguintes.

---

30 Um exemplo disso, é uma loja que era do "Rei do Mate", na rua Augusta – em frente ao Espaço Unibanco de Cinema. Ela mudou de nome, deixou de pertencer à franquia, mas segue vendendo mate. Ou seja, o franqueador perdeu o ponto depois de tê-lo desenvolvido e gastado parte de seu orçamento em MKT e publicidade. O

Em 1982, o valor bruto das propriedades e dos equipamentos sobrepôs o da Sears. No final de 1985, o valor líquido das propriedades do Mc Donald's era de 4.160 milhões de dólares e seu valor de mercado era maior ainda.

Mas o real valor dos imóveis do Mc Donald's é a renda que produzem, que garante boa parte de seu faturamento.

Esse sistema foi o que permitiu a Kroc realizar seu objetivo de comprar a empresa dos irmãos Mc Donald. Como assinalamos acima, o valor solicitado foi de 2.700.000 dólares. Kroc precisava de um empréstimo. Sonneborn conseguiu um empréstimo para seu negócio de imóveis de uma empresa que administrava fundos de diversas universidades. Na negociação, Love cita a conversa de Sonneborn com os possíveis prestamistas:

–“Senhor Sonneborn, decidimos negar o empréstimo, pois não vamos emprestar dinheiro a alguém que esteja no negócio de serviço de comidas. A porcentagem de quebras no negócio de restaurantes é mais alta do que em qualquer outro ramo.

– Senhor Mathey, acho que o Sr. não compreendeu bem a natureza dos negócios Mc Donald's. O fato é que não estamos no setor de comidas e sim no de bens imóveis. A única razão de vendermos hambúrgueres a 15 centavos é que esta é a

melhor fonte de renda para que nossos inquilinos (os concessionários do Mc Donald's) possam nos pagar os aluguéis. Não há nenhum outro negócio que tenha um volume de vendas como o do ramo de comidas, e todos nossos contratos de aluguel se baseiam em uma porcentagem dessas vendas. Vocês podem examinar o resultado das vendas de nossas unidades. Essa é a prova do que estou lhes dizendo." (Love, 1998:205)

Como era de se esperar Sonneborn conseguiu o empréstimo, Kroc comprou Mc Donald's dos irmãos, e as condições para a construção de uma corporação global estavam criadas.

### **A Construção de uma Rede Coordenada de Empresas**

Por que o Mc Donald's conseguiu montar essa estratégia brilhante, fazendo com que os outros "jogadores" jogassem seu jogo? Como conseguiu que os franqueados aceitassem as condições leoninas impostas pelos contratos da Franchise Realty? Como consegue que seus fornecedores assumam os custos derivados da manutenção de estoques e internalização das operações?



A partir de um lugar privilegiado nas Redes Coordenadas de Empresas foi possível obter uma visão estratégica do conjunto, descobrindo a "personificação" ideal para cada lugar: o franqueado tinha a opção de se endividar e entrar no sistema Mc Donald's como uma das poucas possibilidades de uma ascensão social real, o Mc Donald's costurou os elementos para que isso acontecesse.

Na outra ponta do processo, o Mc Donald's pôde desenvolver fornecedores e impor-lhes as condições que precisava, porque esse perfil do empreendedor é o que tinha as maiores possibilidades de aceitar as condições impostas, o que não aconteceria com uma empresa maior. Também por isso, o Mc Donald's preferiu o estabelecimento de relações comerciais com fornecedores-empresários e não com grandes empresas. É muito mais fácil impor condições e mudanças nos produtos para uma estrutura empresarial que veja como uma grande oportunidade de crescimento o estabelecimento de contratos com uma grande empresa.

Quando o Mc Donald's começou a se transformar em grande comprador foi um grande risco depender do fornecimento de pequenas empresas. Já na década de 1960, estabeleceu-se uma complexa rede de operações em todo o território dos EUA, com milhares de restaurantes precisando de redes de distribuição nacionais, com as economias próprias das grandes escalas, com exigência técnica e com capacidade

financeira para se estender ao ritmo do próprio Mc Donald's. Obviamente era mais simples achar essas condições com outras grandes empresas.

Nesse momento já podia perceber-se que o negócio de refeições rápidas, e especialmente de hambúrgueres seria promissor nos próximos anos. A concorrência seria entre grandes redes que deveriam centrar sua concorrência na eficiência do abastecimento, ganhando quem conseguisse melhores condições de preço e qualidade. Por isso, foi um grande risco apostar em pequenos fornecedores, que poderiam ou não se desenvolver e atingir os níveis de qualidade exigidos. O mesmo Turner dizia que os fornecedores tinham sido "macdonalizados". (Love, 1986:345). Como o Mc Donald's cresceu junto com a sua rede, os fornecedores foram crescendo com ele, e por isso foram desenvolvendo maior fidelidade e adotando estreitamente sua filosofia e sua cultura empresarial.

A grande vantagem de se criar uma rede de fornecedores com base em pequenos empresários é que, por serem donos de seu próprio negócio e por isso centralizarem o controle, a necessidade de "empreendimento" e risco para fazer crescer o negócio é maior. O empresário depende de oportunidades para transformar sua pequena empresa em uma grande empresa. Nesse ponto, aparece o Mc Donald's oferecendo-lhe a possibilidade de aumentar qualitativamente seu faturamento. Em muitos casos, os fornecedores se arriscaram a fazer grandes investimentos com base apenas na possibilidade, e não na

segurança, de chegarem a conquistar uma fatia maior das compras do Mc Donald's.

Para uma empresa pequena, a única forma de sobreviver é ser muito eficiente no que faz. Ela não pode se dar ao luxo de manter subprocessos ineficientes. Geralmente não dispõe de folga financeira para enfrentá-los; se não é eficiente, quebra, não tem recursos para sustentar atividades que não sejam lucrativas. Já a grande empresa tem uma margem de manobra maior, pode "ocultar", com a eficiência de alguns setores, a ineficiência de outros, e diluir os custos destes últimos nos custos totais da operação.<sup>31</sup> Por isso, uma grande empresa ineficiente é capaz de sobreviver por períodos mais longos do que uma pequena empresa ineficiente.

Mas a pequena empresa sempre se defrontará com o problema da escala, que é essencial para a obtenção de custos e *share*. E é aqui que reside, retomando o Capítulo 1, uma das grandes vantagens da Rede Coordenada de Empresas: a combinação de escala e especialização assenta-se na possibilidade de se combinar diferentes estruturas organizacionais dentro de uma mesma estratégia empresarial.

Dessa forma, a eficiência de uma pequena estrutura de gerenciamento em uma lanchonete do Mc Donald's em Maceió, por exemplo, é combinada com a compra em uma escala não só nacional

mas também global. Por exemplo, o Mc Donald's compra batatas para boa parte de suas unidades da América do Sul na Argentina, onde esse tipo de produção é mais eficiente. Empresas brasileiras fornecem todos os derivados de frango para o Mc Donald's no Mercosul.

Na estrutura organizativa da Rede Coordenada de Empresas se assenta a possibilidade de se combinar a taylorização no processo de produção, escala em alguns subprocessos e segmentação em outros de uma forma eficaz. Os subprocessos que requerem escala – compras – são parte de negociações e acordos mundiais. A publicidade e o marketing específicos para cada mercado são parte de políticas segmentadas. A manutenção de grandes volumes de produção e distribuição é um fator indispensável para a obtenção de economias de escala, mas eles devem ser localizados nas atividades que assim o exijam.

Neste sentido, há uma característica das redes que chama muito a atenção: o alto grau de integração e de controle do processo de negócio por inteiro. Como dizia, neste ponto concordo com Williamson: há uma tendência à integração no processo de negócio.

Podemos dizer que do ponto de vista da organização, a rede funciona como uma companhia integrada verticalmente, até mais que a própria Ford na década de 1920: o Mc Donald's toma decisões centralizadas que incluem desde a escolha das sementes das batatas a

---

31 É claro que este processo vem sendo enormemente minimizado nos últimos

serem utilizadas em seus restaurantes, até o boné e a roupa do pessoal de vendas, assim como os preços finais dos produtos. Mas nenhum desses subprocessos é realizado pelo própria corporação: ela consegue que os outros integrantes da rede se encarreguem de levar a cabo suas decisões.

Do ponto de vista da *ownership*, o Mc Donald's não é uma companhia integrada verticalmente, tal é assim que não poderíamos conceber o Mc Donald's sem seus fornecedores e parceiros: a essência do Mc Donald's é o este sistema que foi pensado integralmente para agir integralmente. Isso é uma *Rede Coordenada de Empresas*: um acordo pelo qual um conjunto de companhias com estreitas relações entre si formam uma rede que dá origem a um sistema capaz de fornecer produtos ou serviços de maneira coordenada. (Jarillo, 1998)

E é por isso que concordo com Williamson em sua discussão sobre a tendência à integração do processo de negócio. Mas o problema – que não conseguimos enfrentar simplesmente mostrando a difusão da forma rede – é o que significa hoje esta "integração".

A integração não requer a internalização de subprocessos, o que implica dizer que a base da Teoria dos Custos de Transação está minada. Há uma redução dos custos de transação pela externalização e não por uma internalização, relacionada a uma maior integração.

Assim, podemos dizer que há uma profunda inovação na forma como a integração se dá, rompendo com a forma tradicional. Aumenta-se a integração, relacionada ao controle do processo de negócio, mas esse processo dissocia-se da propriedade, uma vez que cada um dos subprocessos configura-se como uma atividade empresarial independente, mas não-autônoma. Mais uma vez, Williamson tem razão em um ponto: a integração/controlado das operações reduz as incertezas. Mas ele não percebe que a melhor forma de se reduzir os custos de transação é *dissociar coordenação, integração e propriedade*.

**Daqui parte a segunda grande tese sobre as Redes Coordenadas de Empresas que tratamos de demonstrar nestes Capítulos. Uma das suas características centrais é a capacidade de relacionar controle sem propriedade e, por isso, de associar integração e fragmentação do processo de negócio. Essa é uma das principais inovações introduzida pelas Redes Coordenadas de Empresas.**

Considero que o principal objetivo das organizações é a obtenção do controle do processo de negócio e não a redução dos custos de transação. A integração se relaciona com esse processo, mas é muito diferente da internalização. Williamson confunde os dois processos, e não percebe a integração como um mecanismo que permite maior controle sobre o processo. E, na verdade, como vimos acima a integração pode ser obtida por meio da externalização. Ou seja, a externalização possibilita a redução dos custos de transação

O grande problema que há em se fazer diagnósticos equivocados, estabelecendo uma identidade entre processos que são distintos, é que posteriormente a Teoria formulada não nos ajuda a entender as mudanças. E é este o problema das teses de autores que identificam e usam quase como se fossem sinônimos os termos: integração, hierarquias e grande empresa integrada.

Se tivessem se dado conta das diferenças que existem entre tais processos, as idéias defendidas por esses autores provavelmente poderiam ter dado lugar a uma explicação para o fim da forma de empresa hierárquica que eles analisavam.

## As Vantagens da Forma Organizativa "Redes Coordenadas de Empresas"

Nas Redes Coordenadas de Empresas observa-se a consolidação de algumas práticas organizativas que vinham sendo desenvolvidas de forma isolada.

Em primeiro lugar, a redução considerável dos custos de gestão e coordenação dos subprocessos de negócio.

O diretor da Benetton no Brasil, comentando as razões que levam à terceirização de algumas atividades, dizia-nos: "(...) Mas a terceirização é entendida como produzir a custos inferiores. Eu nunca entendi isso. Nunca fiz isso. Nunca implantei isso. Para mim terceirização é produzir por meio de um especialista, de um sujeito especializado em um determinado tipo de produto, a um custo razoável, a um preço razoável, combinado e pactuado, sendo que este tem direito em reverter o lucro e, portanto, de reinvestir para me garantir melhor qualidade. Eu trabalho com custo certo. No entanto, são os norte-americanos que produzem um pólo por 2,00 reais a confecção! Eu procuro, eu coloco um preço, mas é negociado. Não será um preço, será R\$ 1 ou R\$3, será R\$ 1,95 ou R\$2,05. Mas o importante é saber, é procurar os dois. Não me incomoda que 30% ou 40%, desde que me entregue o produto em totais condições de serem colocados à venda. Ele cumpriu a tarefa dele, por um preço que



está certo para o mercado, um preço aceito pelo mercado. Esse é o conceito: eu não devo, nós não devemos nos preocupar com o gerenciamento da produção. Nós não devemos nos preocupar com o gerenciamento de recursos humanos. Se tivéssemos aqui dentro 1.500 funcionários, 1.500 máquinas de costura, tenho certeza de que seríamos capazes de produzir por custos inferiores. Só que eu seria obrigado a ocupar duas horas do meu dia de doze horas para conversar com a área de recursos humanos, teria que me preocupar com refeitório, com transporte, com absenteísmo. **Porque eu tenho que me preocupar com o produto.** Eu preciso de mais liberdade possível para que possa inventar mais produtos, para que o lojista possa apresentar mais um produto, para que o lojista possa ter o seu lucro e para que o consumidor tenha um produto que seja, em todos os sentidos, aquele que ele quis comprar. Uma garantia total e absoluta. Se o lojista vende e me paga, eu produzo mais. É uma roda. **Essa é a tarefa da Benetton, não é me preocupar em produzir uma camisa pólo ou uma calça.** Há especialistas que sabem fazer isso muito melhor, e eu dou a eles todo o suporte, todas as informações necessárias e o tecido, os acessórios, tudo. Ele não precisa se preocupar com nada que não seja mão-de-obra. Damo-lhes tudo, o botãozinho, etiquetas, tudo. Tudo sai daqui perfeitamente informado, é só saber aplicar a sua capacidade."

O "não se preocupar com tarefas de produção" tem um alto valor para a empresa coordenadora da rede. É um tanto intangível calcular esse valor, mas é claro que o tem. Neste trecho da entrevista confirma-se o que era uma das nossas hipóteses iniciais: um dos fatores que determinam a existência de uma Rede Coordenada de Empresas é o fato de que a empresa coordenadora detém a visão global do processo e, por isso, é capaz tanto de pensar o tipo e o tamanho do fornecedor necessário para a realização de cada etapa, como de entender (ou produzir) a segmentação do mercado, e assim identificar claramente seu consumidor final. Nas Redes Coordenadas de Empresas, as empresas sabem quem está consumindo seu produto, essa é uma das suas atividades *core*: caso típico é o da Benetton, que tem um tipo de marca para cada perfil (Benetton, Zero-*Todo*, Mama of Benetton, Sisley, Rollerblade, etc..)

Isto é combinado com a produção em pequenas empresas originárias da Terceira Itália. Toda a atividade de montagem é realizada externamente, com 100 subcontratados exclusivos (95% do acabamento é externalizado). Como mencionei anteriormente, a maioria dessas empresas emprega menos de 15 pessoas e apresentam uma alta produtividade, maior que as grandes, visto que o proprietário está muito próximo ao processo produtivo. Uma outra razão, a mais importante, é que nessa fase consegue-se uma deseconomia de escala, já que trata-se de uma fase trabalho-intensiva.

Apesar dessas unidades serem externas, a Benetton fornece as especificações técnicas, indica que tipo de máquinas elas devem comprar e oferece ajuda financeira por meio de suas atividades de arrendamento e fabricação<sup>32</sup>.

Na mesma linha, vejamos o caso de Mc Donald's, ou melhor, o da Golden State Foods, fornecedora de Mc Donald's. Jim Williams, presidente da empresa, afirmava que a preocupação de seus empregados em melhorar os produtos e inventar outros é tão intensa que eles se consideram empregados do Mc Donald's: "Quando entra um jovem para trabalhar conosco, não vê outra coisa que o logotipo Mc Donald's em todos os produtos que manejamos e não ouve falar em outra coisa que em servir os clientes do Mc Donald's. Às vezes temos que lembrar nossos empregados que a empresa para a qual eles trabalham é a Golden State." (Love, 1986: 347) O que poderia ser melhor para o Mc Donald's que essa situação? Ela, como empresa, não tem nenhum tipo de obrigação para com esses empregados, não tem que lidar com os possíveis conflitos, com salários indiretos e diretos, com *turn over*, etc. Mas eles rendem, pensam e trabalham como se fossem seus próprios empregados!!!!

---

32 O contato com os subcontratados é facilitado porque praticamente todo gerente da Benetton é ao mesmo tempo presidente ou diretor de um subcontratado do sistema.

Essa é uma das razões pelas quais uma Rede Coordenada de Empresas consegue hoje minimizar os custos de transação. A gestão externa dos subprocessos permite que "especialistas" realizem cada etapa. Um especialista acumula *know-how* sobre essa atividade que ele sabe realizar, mas não dispõe necessariamente de uma gestão atualizada e não é capaz de realizar eficientemente outras atividades, como o trabalho com a marca e a fidelização de clientes.

No caso da Benetton não há sequer contratos com os fornecedores e franqueados, e a relação de liderança da empresa coordenadora sobre o resto basta para articular o sistema. Mas não se trata de uma simples questão de dominação maquiavélica, uma vez que a Benetton consegue adicionar um enorme valor ao negócio pela sua coordenação e pelo traçado de uma estratégia global. Não há uma relação linear entre a coordenação das atividades e a realização e a propriedade de cada subprocesso.

A gestão do negócio está relacionada à "costura" dessas diferentes atividades e não ao gerenciamento da realização de cada uma delas.

A internalização de um subprocesso não quer dizer os custos de transação serão linearmente reduzidos. A internalização produz uma nova série de custos, que são os custos de coordenação, os quais, dependendo da situação, podem ser até maiores que a economia realizada.

Esses custos de coordenação desde coisas tais como cargos gerenciais, aumento dos usuários de *softwares*<sup>33</sup>, aumentos dos custos de comunicação etc. Como já desenvolvemos no Capítulo 1, cada subprocesso tem características próprias e por isso fontes de lucratividade próprias também. Por isso as condições ideais de realização serão diferentes.

Se, por um lado, é importante integrar todos os subprocessos em uma estratégia só, também é importante dissociar suas condições de realização, para que se possa obter a melhor combinação de fatores.

Isso não só para se obter as melhores condições de escala e especialização (Capítulo 1), das especificidades locais e da visão global (Capítulos 2 e 6), como também do controle geral e do dinamismo e iniciativa da pequena empresa (Capítulo 3).

Daqui se deriva uma segunda vantagem da forma organizativa que estamos analisando: a separação do controle e da propriedade.

A forma quase prototípica é o da franquia. O *franchising*, estratégia para a distribuição e comercialização de produtos ou serviços, é uma das formas mais eficazes para que se possa ampliar as operações sem que se tenha que arcar com os investimentos necessários à abertura de um novo ponto de venda. O franqueador é uma empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia. O franqueado é uma pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquia. No sistema de

---

33 Quanto maior o número de usuários, maior o preço de um software vendido

*Franchising*, o Franqueado investe recursos em "seu próprio negócio", o qual será operado com a marca do Franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele.

Qual a grande vantagem? Para ampliar pontos de venda e por isso ampliar o *share* atingido, a empresa coordenadora não precisa usar capital próprio, conta para isso com o capital de terceiros. Nem sequer precisa se endividar para fazê-lo, quem contrai a dívida é o franqueado. Por isto podemos dizer que até o risco é terceirizado.

Dessa forma a empresa coordenadora da rede pode se centrar nas suas atividades principais: melhorar o processo de negócio e pensar formas mais eficientes de realizar cada um dos subprocessos; obter as melhores condições de preço e qualidade para cada subcomponente; pensar melhores formas de atingir o seu consumidor, etc.

Como dizia, uma das grandes vantagens que há em se separar a propriedade sobre a realização de cada um dos subprocessos é a possibilidade de se capturar "a iniciativa do pequeno empresário" e diminuir a enorme quantidade de gorduras que se acumulam em uma grande empresa.

Como já se assinalou, todo subprocesso do sistema de negócio é um negócio diferente, no sentido de tecnologia, tamanho ótimo, métodos de distribuição etc. Quando uma empresa é integrada

---

para funcionar em rede.

verticalmente, algumas atividades podem estar protegidas da concorrência ou não ser rentáveis, sendo diluída sua baixa ou nula lucratividade dentro dos resultados totais da empresa. Às vezes, não é preciso se chegar a esse ponto, mas os custos gerados por essa operação não compensam a sua realização interna<sup>34</sup>. Por isso, alguns departamentos têm clientes cativos, e continuam existindo só por isso.

Muitas vezes a diversificação leva uma empresa a entrar em áreas completamente diferentes de suas atividades prévias, o que faz com que ela perca o foco e realize determinada atividade em condições não inteiramente ótimas. Muitas vezes, a inexperiência em uma área de fabricação ou a economia de escala alcançada pelo fornecedor explicam porque os preços deste último são melhores do que os da própria empresa.

Daí uma terceira vantagem, uma Rede Coordenada de Empresas é atrativa para todos seus membros. Evitando um olhar ingênuo sobre a rede — que atribui certo grau de “perversidade” à estratégia da empresa coordenadora , — pode-se perceber que a Rede Coordenada de Empresas é interessante para o franqueado, para o franqueador, para o subcontratante e para o subcontratado.

---

34 Um exemplo disso são os benefícios que os gerentes de uma empresa recebem. Como são cargos iguais, os benefícios também são iguais, mas nem todos os subprocessos podem compensá-los. Se esse subprocesso se equivale a uma pequena empresa não deverá compensar seu "dono" viajar em primeira classe ou ter um carro de luxo.

Como afirmava um subcontratado da Benetton: “O trabalho constante para Benetton permite a essa empresa concentrar-se na produção, com realmente poucas pessoas em tarefas administrativas e financeiras. Trabalhar só para Benetton significa somente uma nota fiscal por mês, condições de pagamento fixas etc. Nós recebemos freqüentemente propostas de clientes potenciais, mas preferimos trabalhar dessa forma.” (Jarillo, 1998: 109)

Os subcontratados devem ajustar-se ao ritmo da Benetton e trabalhar 12 horas ou mais quando for necessário. 10 % deles é dispensado a cada ano, por problemas de qualidade. Ser um subcontratado de Benetton não é fácil, visto que estão sujeitos a um grande número de mudanças em artigos, cores em curto espaço de tempo.

Mas como vimos, há interesses mútuos na operação. O subcontratado é beneficiado por uma redução considerável dos problemas que surgiriam na gestão do negócio, o que, dependendo do perfil do empresário, pode ser um grande ponto a favor. Ele também se vê livre de arcar com o enorme custo e trabalho relacionados com a criação, consolidação e manutenção de uma marca, já que isto fica por conta da empresa coordenadora.

Mas esse interesse mútuo não é equivalente à confiança que Jarillo via como essencial componente da rede.



Como afirmamos no capítulo anterior, achamos que a questão central é a da capacidade de uma empresa em liderar a coordenação estratégica e por isso controlar o sistema por inteiro. **Não é a confiança e sim a capacidade da empresa coordenadora de liderar e incorporar os outros integrantes da rede a sua própria estratégia.**

**Uma das questões centrais é a de como encontrar benefícios para todos os integrantes da rede em integrá-la, sendo essa a principal garantia de permanência duradoura.**

Por isso, um elemento central na Rede Coordenada de Empresas, como já assinalamos é a de ser atrativa para todos os seus integrantes, sendo essencial que todos eles tenham interesse e compromisso de investir nela. Sem esse investimento especializado, a rede não seria mais que uma coleção de fornecedores e compradores, sem nenhuma vantagem competitiva adicional pelo fato de compor uma rede. Por isso, a rede deve ser eficaz e efetiva: deve ser superior a outras formas de organização e deve distribuir os ganhos – por mais que não isto não ocorra de forma eqüitativa – entre os integrantes da mesma.

O fator central que condiciona essa capacidade de liderança é a visão global do negócio, desde a compra dos primeiros insumos até conhecimento do consumidor final. A partir disso, pode-se outorgar a cada um seu lugar com a escala mínima necessária para cada subprocesso e com as condições ótimas de realização. Essa visão global

é a chave para o controle dos outros integrantes de uma Rede Coordenada de Empresas e não seu tamanho.

Um das questões centrais que estrutura uma Rede Coordenada de Empresas é a separação entre o traçado da estratégia empresarial – e o conseqüente conhecimento do processo de negócio por inteiro – e a realização dos subprocessos e a propriedade sobre os mesmos. Hoje já a propriedade não é garantia do controle, como na empresa integrada, muito pelo contrário. A não-propriedade é um dos fatores que garante a flexibilidade no processo como um todo, deixando uma maior capacidade de mudança na empresa coordenadora.

### **Os Problemas das Redes Coordenadas de Empresas**

Em quase todas as redes surgem problemas entre a empresa coordenadora e os outros componentes da rede<sup>35</sup>. Mas e o interesse mútuo do qual falávamos? Uma coisa não nega a outra: as pequenas empresas têm uma alta taxa de fracasso, dentro ou fora de uma rede. Muitas vezes se acredita falsamente que entrar em uma rede é a garantia de sucesso no empreendimento, mas a realidade dista muito disso.

---

<sup>35</sup> Para mais informações [www.mcdonalds-problems-in-Brazil.com](http://www.mcdonalds-problems-in-Brazil.com)

A empresa coordenadora é a grande ganhadora no negócio, algumas empresas podem acompanhá-la e outras não.

Atualmente, a rede Mc Donald's tem um faturamento médio de 36 bilhões de dólares<sup>36</sup> por ano, expandindo sua rede a um ritmo acelerado. Um novo restaurante Mc Donald's é aberto a cada 4 horas no mundo, atendendo aproximadamente a 35 milhões de pessoas por dia.

Vamos descrever como surgem os problemas do Mc Donald's. Depois do longo aprendizado que Kroc percorreu até achar o franqueado ideal, hoje, o perfil procurado são pessoas na faixa de 28 a 45 anos, que tenham curso superior, contem com experiência profissional bem-sucedida em termos empresariais; , sejam dotadas de uma personalidade empreendedora e dinâmica, e estejam dispostas a residir na comunidade onde o restaurante estará localizado. Além disso, fatores como experiência prévia de trabalho na área de vendas ou no gerenciamento de pessoas são valorizados pelo Mc Donald's.<sup>37</sup>

O candidato a franqueado, além de reunir as condições que correspondem ao perfil ideal, deve dispor de um capital inicial de 200.000 dólares. A soma total do investimento, porém, atinge a cifra de 500.000 dólares. É verdade que o Mc Donald's se compromete a intermediar parte desse empréstimo com alguns bancos credenciados, mas não garante nem avaliza o financiamento.

---

36 Os dados são de dezembro de 1998

37 Dados obtidos em entrevistas com executivos do Mc Donald's no Brasil e na Argentina.

Além disso, o candidato à franquia deve passar por um período de treinamento de 48 semanas. Durante esse tempo ele deve dedicar-se integralmente à sua “formação”, ou seja, não terá renda nenhuma: deve ter recursos suficientes para se manter durante esse treinamento. E esses recursos não estão contemplados no capital inicial mencionado.<sup>38</sup>

Os 200 mil dólares iniciais destinam-se ao pagamento da taxa de franquia, que é de 60 mil dólares, às despesas pré-operacionais do restaurante, tais como a contratação de funcionários e seu treinamento previamente à abertura do restaurante, e ao investimento em mobiliário, máquinas e equipamentos e nos luminosos.

Isso significa que embora o Mc Donald's seja a primeira rede mundial de restaurantes, contando com 21.000 restaurantes localizados em mais de 100 países, nos cinco continentes (dados de 1996), a maior parte da sua expansão não está baseada em capital próprio, ou em empréstimos contraídos pela corporação. Eles conseguiram terceirizar até mesmo as dívidas!

Um exemplo interessante é o do franqueado do Mc Donald's no bairro da Mooca, em São Paulo, chamado John Rowell, que trabalhou como executivo do grupo Bunge e abandonou a carreira para abrir uma

---

<sup>38</sup> Se considerarmos o perfil procurado e levarmos em conta que, entre outras coisas, o candidato deve dispor de uma poupança de 200.000 dólares, além de possuir um patrimônio que lhe possibilite fazer uma dívida de 300.000 dólares, podemos concluir que o franqueado ideal deveria, antes de pretender entrar no

franquia Mc Donald's. Ele investiu 1 milhão de dólares neste projeto que lhe acenava com a possibilidade de autonomia e de desenvolvimento de um negócio próprio. Atualmente, ele trabalha 12 horas por dia, sete dias por semana. Desde que ingressou no sistema, há sete anos, tirou dois períodos de férias de 15 dias cada um. Entretanto, seu resultado mensal é um prejuízo de 20.000 a 30.000 reais (pelo déficit mensal, deve ao Mc Donald's 400.000 dólares) (Exame, 6/9/2000 e Folha de São Paulo, 9/4/2000 )

Segundo uma estimativa feita por franqueados em litígio judicial com a rede, cerca de 80% dos 152 proprietários de franquias, donos de metade das lojas no Brasil, têm dificuldades para fechar as contas no final do mês<sup>39</sup>. Enquanto isso, o faturamento do Mc Donald's no Brasil saltou de 620 milhões de reais em 1995, para 1,3 bilhão no ano de 1999. Isso está de acordo com a estratégia de expansão da rede, que cria uma canibalização entre as lojas. No Brasil, o número de lojas vem crescendo mais do que o faturamento da rede. Isso significa que há mais lojas para repartir o mercado: enquanto o franqueador cresce, os franqueados perdem mercado. No caso do restaurante da Mooca, em 1994, quando Rowell entrou ao sistema havia apenas um restaurante Mc

---

sistema Mc Donald's, contar com uma renda familiar que girasse por volta de 7.000 dólares, ou seja, deveria ter aproximadamente 45.000 dólares a mais.

<sup>39</sup> Mc Donald's no Brasil cobra do franqueado entre 16 a 21 % da receita das lojas, enquanto paga algo entre 3 a 5% sobre as vendas para o dono do recinto ou para o administrador - no caso dos Shoppings centers-

Donald's localizado em um raio de 4 quilômetros de sua lanchonete. Em 2000 são quinze.

Isso já havia acontecido nos Estados Unidos. Em 1975 foi criada a "Mc Donald's Operators Association - MOA", que reunia um considerável grupo de franqueados que ameaçavam entrar com processos judiciais contra a corporação — tendo alguns deles de fato seguido esse caminho. A origem dos problemas era a mesma canibalização que fazia reduzir cada vez mais o faturamento de cada restaurante.

Mas a base do sistema Mc Donald's era manter a reciprocidade de interesses. A corporação criou a NOAB - National Operators Advisory Board - que tinha como função criar mecanismos que levassem a empresa a ouvir seus concessionários. A NOAB devia se compor de dois concessionários por cada região, escolhidos pelos operadores. Suas políticas de ação abarcariam as políticas que afetavam as relações entre os franqueados e o Mc Donald's. Seu papel era somente de assessoria. Também incorporaram a figura do *ombudsman*<sup>40</sup>, sendo uma das primeiras empresas a fazê-lo.

A NOAB e o *ombudsman* deram força às exigências da MOA, sendo que ambos passaram a ser características permanentes da estrutura organizativa do Mc Donald's. A partir disso, mudaram-se algumas das cláusulas em relação às propriedades e se exigiu a formulação de uma

---

40 No século III, os reis de Suécia, Noruega e Dinamarca haviam começado a se valer de conselheiros que defenderam a causa dos súbditos que acusavam de maus

política mais clara de expansão, em que os operadores passaram a receber um aviso prévio das pretensões de expansão, uma avaliação “entalhada” de suas próprias possibilidades de crescimento e um tratamento mais adequado à questão do impacto que isso produziria. (Love, 1998: 423)

Apesar dessa política, o Mc Donald's deve enfrentar muitos pleitos judiciais, nos Estados Unidos e no mundo.

Mas isso não invalida as afirmações feitas acima. A Redes Coordenadas de Empresas têm como uma das suas bases a somatória de interesses. Quem mais ganha é provavelmente a empresa coordenadora, mas os outros integrantes da rede contam com uma série de fatores favoráveis.

Ser franqueado não é uma atividade para qualquer pessoa. É um híbrido entre empregado e empresário. A pessoa gerencia a empresa na qual investiu capital considerável, mas deve seguir as diretivas, o sistema e os padrões do franqueador que a desenvolveu e aperfeiçoou. Em troca dessa experiência, que rende ao franqueado o enorme ganho de não ter que ele mesmo experimentar até acertar a forma mais eficiente, muitas vezes perdendo dinheiro e tempo, o empregado/empresário deve pagar uma porcentagem de seu faturamento.

É interessante assinalar que 60% das microempresas quebram antes de completar o primeiro ano de existência, o que leva a

contextualizar muito mais o antes afirmado. Se não é fácil ganhar dinheiro com uma franquia, isso é ainda mais difícil com uma microempresa. O conhecimento acumulado pela empresa franqueadora não pode ser subestimado.



## **TERCEIRA PARTE**

AS REDES COORDENADAS DE EMPRESAS COMO  
COMBINAÇÃO DO GLOBAL E DO LOCAL



## CAPÍTULO 5: A QUESTÃO DO ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo discutiremos a terceira forma de resposta para a pergunta relativa à gênese e razão da generalização das redes. Os institucionalistas norte-americanos são um dos principais grupos que se propõem a explicar os motivos do surgimento e da consolidação das redes.

Para esses autores a emergência das redes de empresas seria resultado de uma nova forma de concorrência que tomou forma nas duas últimas décadas. Por um processo de isomorfismo, as empresas iriam assumindo formas similares de organização, configurando-se como redes. Eles assinalam que boa parte da pesquisa de tendência em análises de redes minimiza o conteúdo do que está mudando.

Eles tentam incorporar uma certa "textura" à análise das redes ao sugerirem que as redes são particularmente apropriadas para as inovações rápidas e para a utilização flexível de recursos, o que as torna mais adequadas às atuais exigências do mercado. Isso aproximaria perspectiva da literatura sobre os distritos industriais. (Powell e Brantley, 1992: 389) Na verdade, o enfoque aqui é muito similar ao de Piore e

Sabel e ao dos autores da Especialização Flexível (Powell e Brantley, 1992:389), uma vez que a idéia central é a de que um conjunto de relações sociais de um determinado âmbito moldariam e dariam condições de existência a um tipo de organização específico. Esses autores insistem também na importância das redes de empresas de porte médio, que pareceriam sobreviver com autonomia às alianças com as grandes empresas. (Powell e Brantley, 1992:370)

Para Powell e Brantley o desenvolvimento do setor de biotecnologia seria um caso paradigmático, sugerindo o que poderá representar um novo tipo de ordem industrial - no qual a produção depende fortemente do intercâmbio de conhecimento e de habilidades específicas para desenvolver perícia interna, mantendo simultaneamente colaborações permanentes com fontes externas de conhecimento e talento. (Powell e Brantley, 1992:369)

Outro aspecto que a pesquisa de Powell e Brantley demonstraria, para os autores, refere-se a algumas questões fundamentais sobre mudança organizacional.

As novas formas de arranjos organizacionais que têm proliferado em biotecnologia respondem aos grandes avanços científicos. A inovação em biotecnologia é considerável precisamente pela interação permanente entre empresas de diferentes tamanhos, universidades e institutos de pesquisa, todos com diversas capacidades e perícia em

diferentes áreas. Cada tipo de organização contribuiu com diferentes aspectos para o setor. Ciência básica e pesquisa aplicada se baseiam no trabalho realizado nas universidades, nos institutos de pesquisa e nas NBFs (New Biotechnology Firms). Mas o desenvolvimento de produtos requer muito dinheiro, longas provas clínicas e *know how* na obtenção de licenças federais, elementos esses que estão nas mãos dos grandes laboratórios.

As relações entre as empresas do setor de biotecnologia são mais duradouras que em outros setores, visto que foi característica fundacional desse setor. Os autores acham que precisamente a inter-relação permanente entre os participantes destas redes com variadas capacidades e áreas de perícia, provocaram a inovação permanente em biotecnologia. (Powell, 1992:370) A estreita relação entre diferentes âmbitos e entre diferentes tipos de organização é a que provoca a inovação. “O locus da inovação torna-se uma rede mais que uma empresa individual” (Powell, 1992:389).

Como já vimos nos trabalhos de Piore e Sabel, o motor da mudança não residiria na organização em si. Os distritos ou as redes de biotecnologia é que moldariam as organizações. Podemos dizer então que boa parte dessa literatura tende a afirmar que as organizações assimilam a forma dos ambientes sociais onde operam, moldando-se e dependendo das características das sociedades que as geraram

Estas redes se reproduzem, entre outras coisas, porque existiria uma tendência para a homogeneização das organizações que os autores chamarão de “isomorfismo”.

Num dos pilares do trabalho do Institucionalismo, Powell e Di Maggio (1991) consideram que tanto a burocratização como outras formas de homogeneização nas organizações que emergem fora da estruturação da vida organizacional<sup>41</sup>, proviriam fundamentalmente do Estado e do âmbito profissional.

Assim o isomorfismo pode ser entendido como uma tentativa das empresas para se tornarem compatíveis com o ambiente que as circunda (Hawley, 1968 ; Meyer, 1983b; Fenell). Powell e Di Maggio identificam três mecanismos pelos quais o isomorfismo institucional pode acontecer:

♦ **Isomorfismo coercitivo:** origina-se na influência política e resulta de um problema de legitimidade. Resulta de pressões formais e informais nas organizações por parte de outras organizações. Em algumas circunstâncias, as mudanças organizacionais seriam responsabilidade direta de imposições governamentais<sup>42</sup>. A existência

---

<sup>41</sup> No texto original dizem: Bureaucratization and other forms of homogeneization emerge, we argue, out of the structuration of organizational fields."(powell e DiMaggio, 1991:64)

<sup>42</sup> Manufaturas devem adotar novas tecnologias de controle da poluição para responder às regulações do meio-ambiente, organizações devem adotar políticas de ação afirmativa para não serem acusadas de discriminação, etc.

de um meio legal comum afetaria vários aspectos da estrutura e condutas organizacionais.

- ◆ **Isomorfismo mimético:** resulta de respostas padronizadas às incertezas ou de imitações a modelos bem-sucedidos. As corporações norte-americanas tentam implementar modelos japoneses de gestão nas suas próprias empresas.
- ◆ **Isomorfismo normativo:** deriva, por um lado, da profissionalização gerada pela educação formal e da legitimidade do conhecimento produzido por certos especialistas e, por outro, pelas crescentes redes de intercâmbio e treinamento profissional que são importantes centros de desenvolvimento organizacional e de formação gerencial.

Podemos concluir que os institucionalistas afirmam que as organizações assimilam a influência dos ambientes sociais onde operam, moldando-se e dependendo das características das sociedades que as geraram. A homogeneidade (ou isomorfismo) organizacional seria, então, produto das influências externas à empresa.

Sem dúvida, quem trabalha dentro do âmbito da sociologia, não poderia deixar de reconhecer que os diferentes conjuntos de relações sociais influenciam tanto as organizações como todo tipo de instituições. É claro que os valores culturais, políticos e sociais de uma dada

sociedade estão intrinsecamente associados à maneira como se constituem as suas organizações.

Entretanto, não concordo totalmente com o modo como os insitucionalistas analisam o impacto do ambiente sobre as organizações. Concordo com sua tese de que o isomorfismo é um dos motivos da difusão e generalização das redes, mas explico os diferentes tipos de isomorfismo de outra forma.

Em primeiro lugar, é preciso sempre levar em conta a dinâmica interna das organizações. Nesse sentido é difícil verificar o isomorfismo coercitivo, ao menos em algumas épocas da historia do capitalismo. No entanto, é aceitável visualizar a existência dos isomorfismo mimético e normativo.

Mas considero que os institucionalistas ligam inadequadamente algumas variáveis. Acho que o que eles qualificam de isomorfismo mimético e de normativo, e o que eles consideram como isomorfismo coercitivo são processos diferentes . Além disso, se é clara a tendência ao isomorfismo nas organizações —, e neste ponto, concordamos com eles — o que eles querem demonstrar é que as organizações são determinadas pelo entorno social em que estão mergulhadas. Neste ponto discordamos: a lógica que leva ao isomorfismo é interna ao processo de negócio.



Como eles identificam — de uma maneira similar aos teóricos da especialização flexível — redes com aquelas relações que caracterizam os distritos ou, no caso de Powell e Brantley, as que eles consideram ser as determinantes no setor de biotecnologia, acabam por confundir redes com "relações de cooperação entre empresas".

Aqui presenciamos o erro de se identificar redes com relações de cooperação. E a forma organizativa das grandes corporações? Ficaria fora deste tipo de processo? Como venho desenvolvendo ao longo da Tese, considero que as Redes Coordenadas de Empresas são uma nova forma organizativa, que aglutina uma série de empresas ao redor de uma determinada estratégia. E é aqui que reside uma das nossas diferenças com os autores institucionalistas.

Por outro lado, as causas que eles identificam como determinantes do isomorfismo são diferentes das que eu identifico: eles parecem descolar os processos organizativos de sua base material<sup>43</sup>. Por que as empresas tentam imitar modelos de concorrentes bem-sucedidos? Em que processo reside a suposta homogeneidade dos gestores? Tentaremos responder estas questões neste Capítulo.

---

<sup>43</sup> Quem me alertou para este processo foi Brasílio Sallum Jr. Mas não o responsabilizo pela análise posterior.

## O Isomorfismo Mimético

Powell e DiMaggio consideram que quando tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem se moldar a partir de outras. “A imitação (*modelling*), tal como usamos o termo, é uma resposta à incerteza” (Powell e DiMaggio, 1991:69) Os modelos podem ser difundidos sem premeditação, indiretamente através de um empregado que passou de uma firma para outra, ou explicitamente por uma empresa de consultoria que transmitiu uma outra forma organizativa.

Na argumentação de Powell e DiMaggio a tendência ao isomorfismo mimético aparece como algo esporádico e até casual.

No entanto esta tendência tem se tornado sistemática em conceitos e práticas como a de *benchmarking*, que passaram a fazer parte das estratégias organizacionais de larga escala.

Tomando a definição da APICS, *benchmarking* é o processo de avaliação contínua dos produtos, serviços, custos e práticas de uma dada empresa, em comparação com suas concorrentes ou com empresas que exibem realizações “modelo”.

Para isso são usadas uma série de medidas de *benchmark*, que englobam um conjunto de indicadores (ou *metrics*) que são utilizados no estabelecimento de metas para o aperfeiçoamento em termos de processo, funções, produtos, etc. (APICS, 1995)

Este tipo de procedimento é usado nos mais diversos setores, o que nos leva a afirmar que há uma determinada articulação de subprocessos que parece ser a ótima em relação a um determinado processo de negócio.

Gostaria de esclarecer aqui, a minha visão sobre um importante pressuposto da origem do isomorfismo mimético. Creio que cada processo de negócio tem uma estrutura comercial, uma cadeia de suprimentos e uma base tecnológica que combinam otimamente com ele, resumindo-se em uma melhor forma de organizar o processo de negócio.

Via tentativa e erro chega-se a essa forma prototípica, que posteriormente será adotada pelos concorrentes. Essa é a razão pela qual se encontram extraordinárias semelhanças organizacionais, comerciais e tecnológicas entre competidores, visto que com o passar dos anos eles convergem para uma organização “ideal” ou “aceita” de fazer negócios. Esta forma será a que proporcionará uma maior lucratividade uma vez que otimiza o uso de recursos de capital.

Como essa forma encontrada passa a ser a que apresenta melhor desempenho e permite chegar a custos e processos ótimos, as empresas concorrentes devem adotar a nova forma, comercial e ou tecnológica, ou podem não conseguir se manter no mercado.

Um claro exemplo disso é o do setor de comidas rápidas. Já nos seus primórdios, e como desenvolvemos no Capítulo 4, o seu crescimento se deu em função do sistema de franquias. A articulação de empresa controladora da rede e a pequena propriedade no gerenciamento de cada unidade parece ser a forma mais eficiente de gerenciar esse tipo de negócio.

Outro caso extremamente ilustrativo é o do sistema de informação usado pela Benetton. A empresa consegue captar as informações geradas em cada ponto de venda para analisar tendências e para começar a produção. Outras empresas do setor tentam imitar este tipo de prática.

A Tecnologia da Informação facilita o processo de realização de pedidos e de gerenciamento da empresa. A Benetton entrega aos lojistas um *CD Room* no qual aparece toda a coleção. A partir dele, e conectados em rede, realizam o pedido<sup>44</sup>. Conforme artigo na Revista *Strategy and Business*: “Benetton anunciou (em junho de 1997) que logo estariam

---

<sup>44</sup> Não importa que os pedidos sejam pequenos, visto que a Benetton local se encarrega de realizar a importação, consolidando a carga. Dessa maneira, os custos de transporte não incidem demasiado no preço final.

administrando suas lojas de varejo pelo computador: um programa central coletaria informações do ponto de venda para identificar os itens mais procurados da moda, e então começar a produção. A empresa utilizaria também a informação para restabelecer automaticamente o inventário, quando surgir a necessidade nas lojas. Empregando tecnologia dessa forma, a Benetton está fazendo dela um parte integral de seu plano de negócio.” (Griffit, 1997)

A rede espanhola Zara – 123 lojas na Espanha e 187 em outros 25 países, com faturamento de 2 bilhões de dólares em 1999 – imitou claramente vários dos elementos que configuram as bases da estrutura de gestão e organizacional da Benetton. O grupo fabrica 60% de suas mercadorias em La Coruña, na Galícia – o que é similar aos números da Benetton para Treviso.

Mas a maior semelhança com a Benetton é o que a Zara também está conseguindo dar início à sua produção após a efetivação das vendas. Todas as lojas estão ligadas em rede, e a venda de cada produto é informada pelos gerentes, em tempo real, à matriz na Espanha. Isso se associa à necessidade de produzir quase depois da venda. Também há uma estrutura de coleções relâmpagos que acompanham as análises de consumo.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> A Benetton e a Zara criaram uma *joint-venture* para a entrada da Zara na Itália.

A organização do negócio Benetton parece ser uma forma altamente eficiente de lidar com esse setor que tem altas oscilações no consumo, pelo que tende a ser um modelo a ser imitado.

## O Isomorfismo Normativo

Para Powell e DiMaggio dois aspectos da profissionalização são importantes fontes do isomorfismo. “O primeiro diz respeito à educação formal e legitimidade associadas à base cognitiva produzida por um especialista; o segundo refere-se ao crescimento e desenvolvimento de redes profissionais que fazem as organizações se expandir e em meio às quais novos modelos se difundem rapidamente” (DiMaggio e Powell, 1991:71)

Os gestores teriam uma educação formal similar, por isto tenderiam a ver os problemas a partir de uma mesma ótica. Mas essa isonomia nas condições de sua educação formal parece, na visão dos institucionalistas, separada da base material que lhes dá as condições de existência. Essa homogeneidade não se refere só a sua educação. Ela pode se universalizar apenas pelas condições materiais nas quais se desenvolvem estas camadas sociais.

Ou seja, em que processo se assenta a formação similar da direção profissional das empresas? O processo parece ser mais amplo do que os institucionalistas assinalam.

Como começamos a apresentar no Capítulo 2, Castells considera que nossa sociedade está construída em torno de fluxos.

Recordando as suas afirmações, vemos que a primeira camada, o primeiro suporte material do espaço dos fluxos, é formada por um circuito de impulsos eletrônicos (microeletrônica, telecomunicações, processamento informático, sistemas de radiodifusão e transporte de alta velocidade baseado nas Tecnologias da Informação). A segunda camada do espaço dos fluxos constituem seus nós e eixos. O espaço dos fluxos se baseia em uma rede eletrônica, mas essa conecta lugares específicos com características sociais, culturais, físicas e funcionais bem definidas – os nós. A terceira camada importante do espaço dos fluxos faz referência à organização espacial das elites gestoras dominantes, e não tanto a classes sociais, que exercem funções diretrizes em torno do que esse espaço articula.

Para Castells, em nossa sociedade, a forma fundamental de domínio se baseia na capacidade organizativa da elite dominante, que corre paralelamente com sua capacidade de desorganizar aqueles grupos da sociedade que, por mais que constituam uma maioria numérica, vêm seus interesses apenas parcialmente representados dentro do marco da satisfação dos interesses dominantes. "A articulação das elites e a segmentação e desorganização das massas parecem ser mecanismos gêmeos de domínio social em nossas sociedades. O espaço desempenha um papel fundamental nesse mecanismo. Em poucas palavras, as elites



são cosmopolitas, o povo é local. O espaço do poder e da riqueza se projeta pelo mundo enquanto a experiência do povo se arraiga em lugares, na cultura, na sua história." (Castells, 1998a:449)

Castells considera que o domínio social real se origina no fato de que os códigos culturais estão incorporados à estrutura social de tal forma que sua posse abriria o acesso à estrutura de poder, sem que a elite precisasse conspirar para impedir o acesso a suas redes.

O mais interessante nesta análise, é que o autor não cai na armadilha de personificar o capitalismo contemporâneo, identificando-o com seus gestores, vendo uma organização maquiavélica nas suas diferentes formas de reunião. O processo é muito mais informal, assistemático e caótico do que os grupos que se opõem à globalização pensam.<sup>46</sup>

Como dizíamos, essa elite que é cada vez mais global apresenta uma considerável homogeneização nas formas de vida, nos gostos, na formação. Daqui parte uma das bases do isomorfismo normativo.

Já no começo da década de noventa, Robert Reich chamava a atenção para este processo. Ele considera que a atual estrutura do trabalho na sociedade contemporânea pode ser classificada em três categorias: os serviços rotineiros de produção, os serviços prestados pessoalmente e os serviços simbólico-analíticos. (Reich, 1993:175)

---

<sup>46</sup> Ver [www.inpeq.org](http://www.inpeq.org)

Os serviços rotineiros de produção compreendem todas as atividades que supõem trabalhos repetitivos, inclusive as operações de terminais de computadores. Os serviços prestados pessoalmente compreendem tarefas simples e repetitivas que ainda exigem a participação humana em maior escala, a exemplo dos serviços de recepção, faxina, etc.<sup>47</sup> Os serviços simbólico-analíticos: compreendem as atividades dos especialistas responsáveis pela simplificação da realidade, através de imagens abstratas, com o objetivo de identificar e resolver problemas, a exemplo das atividades dos pesquisadores científicos, engenheiros, executivos, profissionais em geral (Reich, 1993: 176-177).

Uma das características desta nova distribuição do trabalho é que tanto os serviços rotineiros de produção como os simbólico-analíticos podem ser prestados globalmente, o que necessariamente leva à competição com os prestadores estrangeiros dos mesmos serviços (o que não ocorre com os serviços prestados pessoalmente).

Em parte por esta razão, segundo este autor, o mercado de trabalho se fragmenta e os interesses dos diferentes grupos passam a divergir cada vez mais. A concretização dessa separação está tanto na

---

<sup>47</sup> Um exemplo da importância quantitativa deste tipo de atividade, nos Estados Unidos, é demonstrado pelo caso da Beverly Enterprises, rede de residências geriátricas que emprega quase a mesma quantidade de trabalhadores que a Chrysler (115.174 contra 116.250). Nos anos 80 criaram-se 3 milhões de vagas neste setor. Isto supera a quantidade de vagas das indústrias automobilística, siderúrgica e têxtil combinadas. REICH 1993: 176.

capacidade de geração de riqueza desses profissionais como na correspondente renda que recebem.

Para Reich, os trabalhadores simbólico-analíticos são os que garantem o diferencial e garantem o sucesso econômico e político de um país. Mas o problema maior que se apresenta é que por esta relação mais estreita com "fluxos globais" que com os outros cidadãos de seu próprio país, eles não precisam do Estado, uma vez que cuidam por si mesmos da sua segurança, sua saúde, a educação de seus filhos, etc. Este processo se aprofunda com a crescente desigualdade de renda gerada pela valorização diferenciada de suas funções.

Só como exemplo disto, vejamos o quadro a seguir:

**TABELA 4: Salários médios nos Estados Unidos**

<b>PROFISSÃO</b>	<b>RENDA MÉDIA ANNUAL</b>
Atriz (Demi Moore)	12.500.000 (por filme)
Jogador de basquete (M. Jordan)	16.000.000
Presidente de corporação	4.300.000
Consultor	300.000
Presidente dos Estados Unidos	200.000
Médicos	59.300
Advogados	58.500
Professores Universitários	43.800
Professores	33.300
Polícia	31.200
Clero	25.900
Mecânicos	24.200
Secretárias	20.600
Operários da construção	18.500
Garçon-garçonete	14.100

FONTE: USA Today, 16 de Julho de 1996.

A fração dos analistas simbólicos e dos integrantes de alguns setores privilegiados como astros do cinema e da televisão, artistas da música pop, desportistas, além de ter aumentado desproporcionalmente sua renda com relação à sociedade norte-americana como um todo, paga menos impostos.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Estimativas do Urban Institute de Washington, feitas a partir da incidência dos impostos sobre as vendas entre 1979 e 1984.

**TABELA 5: Participação no pagamento de impostos**

<b>Setores sociais</b>	<b>1979</b>	<b>1990</b>
25% mais pobres	6,1%	7,1%
25% mais ricos	7,8%	2,5%

FONTE: Dados de Robert Reich, 1993: 196

**TABELA 6: Pagamento médio de impostos federais relativos à renda**

<b>Setores sociais</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>Variação</b>
Pobres	8,4%	9,7%	+ 15%
Ricos	27,3%	25,8%	- 5,7%
Muito Ricos(1975-1990)	29%	26,8%	- 7,5 %

Nos Estados Unidos, Reich analisa esta tendência e comenta que, de 1977 a 1990, a renda média dos 20% mais pobres da população caiu 5%, enquanto a dos 20% mais ricos aumentava em 9%. Em 1990, existiam mais de 32 milhões de norte-americanos pobres; mais da metade deles, segundo Reich, se enquadrava no nível oficial de indigência. A quantidade de trabalhadores pobres aumentou 23% entre 1978 e 1987. Por outro lado, os altos executivos, no mesmo período, aumentaram em 220% sua remuneração (12% anual). Em 1960, um diretor executivo

ganhava 40 vezes mais que um operário (190 mil dólares anuais contra 4.750), e, deduzidos os impostos, recebia 12 vezes mais. Em 1988, o mesmo diretor passou a ganhar 93 vezes mais que o mesmo operário, (2.025 mil dólares contra 21.774); depois da dedução de impostos, seu ganho passou a ser 70 vezes maior.

No Brasil a situação é ainda pior. O 1% mais rico da população detém 13,8 % da renda total, e os 50% mais pobres detêm 13,5%. (IBGE, 2000)

Na faixa de população com mais de 10 anos de idade e com rendimentos, os 40% mais pobres ganham em média 125,04 reais e os 10% mais ricos ganham 2.477,61 reais. Isso corresponde a 19,81 vezes o salário médio dos 40% mais pobres. Além disso, e como nos Estados Unidos, os mais pobre pagam proporcionalmente, mais impostos. As famílias que vivem com até dois salários mínimos pagam cerca de 0,28 centavos de reais em impostos para cada 1 real de renda. As que ganham mais de 30 salários pagam 0,18 centavos. (IPEA, 2000)

Mas além de tudo isso, para o que nos interessa aqui, o importante é notar a existência de uma grande isonomia de renda entre as camadas de gestores das empresas.

Esta é a base material que sustenta o isomorfismo normativo, uma vez que ela cria mundos diferentes para os diferentes segmentos sociais. "Os gestores" do capitalismo contemporâneo convivem globalmente em um mundo específico, diferente da maioria dos segmentos sociais. As empresas tem interesse nessa mobilidade desses executivos e técnicos altamente especializados (designados na literatura de Administração como "expatriados") uma vez que com esta mobilidade passam a funcionar como elos entre as diversas culturas e passam a conhecer o negócio por inteiro.

Aprofundando essa discussão, vamos analisar como se entrecruzam o isomorfismo mimético e normativo na questão específica da gestão das organizações.

Em primeiro lugar podemos dizer que eles se combinam em termos de resultados, uma vez que a direção profissional das empresas circula entre elas e transmite práticas de gestão que vão sendo incorporadas. A imitação de modelos também parte da homogeneidade na formação dos gestores, ou seja, ambos os processos estão imbricados.

O estabelecimento de certificações como a série ISO<sup>49</sup> e outras que regulam a aceitação das empresas em parâmetros internacionais faz

---

<sup>49</sup> Esta série de dados foi obtida em entrevista com a especialista em Recursos Humanos Zilma Borges.

parte de conceitos como o de “organizações de classe mundial”, que padronizam e divulgam diversas práticas.

Instituições como a FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil, propõem critérios de excelência pelos quais as empresas serão julgadas e premiadas e funcionam como base para as empresas em geral fazerem auto-avaliações de seus processos organizacionais.

Estes modelos acabam por ser adotados por consultorias e empresas até pela síntese que fazem dos modelos gerenciais aceitos em mercados internacionais. O Prêmio da FPNQ por exemplo, ocorreu no Brasil pela 1ª vez em 1992, adotando integralmente os critérios do Malcom Baldrige National Quality Award dos Estados Unidos, que por sua vez é originado do Deming Prize do Japão. Depois de alguns anos, foram incorporadas sugestões originadas de premiações européias e canadenses e de proposições surgidas de reuniões das redes sul-americana e mundial de organizadores de prêmios nacionais de gestão.

Outra premiação que no Brasil ganhou destaque, e vem sendo aplicada desde 1997, é a pesquisa acerca de práticas de gestão que melhoram as condições de trabalho, a qualidade de vida no trabalho e outras práticas de gerenciamento de recursos humanos valorizadas socialmente. Esta premiação é baseada na pesquisa *The 100 Best*



*Companies to Work For in América*, apresentado como um guia sobre excelência em condições de trabalho nas empresas dos Estados Unidos.

No Brasil, a revista EXAME em parceria com Robert Levering, o autor da pesquisa americana, e do livro acima citado, e uma consultoria especializada, vêm aplicando o mesmo padrão de questões, e recomendam fatores que se supõem serem capazes de melhorar as relações de trabalho.

É claro que na busca de premiações, os relatos podem mascarar a realidade organizacional para conseguir uma boa avaliação no momento do julgamento. Mas a forte ênfase em parâmetros de medição e a recomendação de técnicas específicas que facilitam a adoção dos modelos acaba tornando muito conhecidas algumas destas técnicas. A própria realização da prática de *benchmarking* é recomendada como desejável e indicadora de uma organização que se renova.

Podemos citar algumas ferramentas e técnicas que fazem parte do que se considera práticas “modernas” de gerenciamento de recursos humanos (não relacionadas apenas a estes prêmios):

O Balanced Scorecard – uma ferramenta de gestão que está se difundindo por viabilizar a medição do que tem sido denominado “ativos intangíveis do Capital Intelectual das Organizações”, como por exemplo, a criatividade, um padrão de atendimento ou um sistema de informação singular e competências dos empregados. Trata-se de um método

baseado na criação de indicadores para sistematizar e registrar estas dimensões e demonstrar como a empresa está criando valor e é apresentado por autores e consultores como um marco importante na transição da Era Industrial para a Economia do Conhecimento.

Segundo Borges (2000), analisando a mudança nas funções desempenhadas e conseqüentemente nas competências atualmente requisitadas ao trabalhador, podemos identificar uma difusão de formas de organização do trabalho que requerem do trabalhador (grupo) o planejamento, realização e avaliação de seu próprio trabalho, e isso faz parte do processo de redução das estruturas organizacionais.

Borges afirma: "Nesta visão, a seleção e efetivação do contrato com os empregados passa a valorizar cada vez mais a competência, ao invés da formação como pressuposto de bom desempenho. O novo tipo de contrato é estabelecido, a partir do valor que o empregado pode agregar ao negócio e à estratégia organizacional e é definido a partir de um "acordo" feito com o empregado que implica em desenvolvimento de competências necessárias e flexibilidade em relação às atribuições que irá assumir na empresa." (Borges, 2000: 50)

Em troca, deve-lhe ser assegurado o apoio necessário para o desenvolvimento de suas habilidades, o reconhecimento de suas contribuições e a participação nos resultados da empresa. Este acordo

acontece de forma concreta, como também de forma implícita, a partir de entendimentos verbais entre empregados e empregadores, sobre direitos e deveres recíprocos.

Algumas práticas de gerenciamento de Recursos Humanos que tentam concretizar este acordo têm se constituído em soluções que possam atender às necessidades de atualização dos empregados para a busca de "excelência" das empresas.

Também entre os sistemas que auxiliam a empresa a concretizar este tipo de controle, temos os modelos de Remuneração Variável, que comprometem e responsabilizam aos empregados pelos resultados. O sistema propõe a vinculação de uma parte do salário a metas globais da organização, grupais ou individuais, enquanto outra parcela permanece fixa, como um salário-base, acrescentada de um pacote de benefício , algum dos quais se incorporam ao salário. O alcance de metas previamente estabelecidas, geralmente definidas anteriormente, e de comum acordo entre chefia/trabalhador/grupo, é pago através de bônus, prêmios, ações da empresa, ou salário em dinheiro. Um dos efeitos mais diretos da Remuneração Variável é a conexão entre o esforço do trabalhador e a obtenção de melhorias para a empresa. Isto acontece através da conexão entre as Políticas de Remuneração e de Avaliação do Desempenho, num sistema com foco em resultados. Esta modalidade incentiva a mudança da avaliação de desempenho usual, em que o foco

era basicamente o comportamento do trabalhador, com detalhamento de traços e características de personalidade, para uma vinculação direta entre resultado do trabalho e ganhos financeiros.

Outro incremento referente também aos Programas de Avaliação do desempenho refere-se aos modelos designados como Avaliação de Desempenho 360°, que buscam trabalhar com a interrelação entre os membros de uma equipe ou de um mesmo processo de trabalho. Neste sistema, cada membro do grupo é avaliado por todas as pessoas com as quais mantêm relações, sendo observado assim, nos diversos papéis que desempenha, com colegas, chefia, subordinados, clientes e fornecedores. (Borges, 2000)

Estes tipo de práticas de gestão de recursos humanos, junto com outros que vêm aos poucos sendo disseminadas, fazem parte do que hoje se considera um modelo de práticas de Recursos Humanos "modernas" ou "de ponta".

Por outro lado um outro processo que impulsiona às organizações para o isomorfismo é a sua necessidade de ter uma presença global. Por isto, se até agora tínhamos uma formação profissional similar, a presença global faz que cada vez mais as direções das corporações estejam compostas de quadros de diferentes nacionalidades. A formação e treinamento dos executivos é praticamente a mesma para os diferentes

países, o que aumenta notavelmente as chances de homogeneizar as formações e por isto as práticas de gestão<sup>50</sup>.

Este processo faz que também seja cada vez mais importante a construção de uma marca e imagem globais. Exemplo disto é o processo de criação da Benetton que reúne profissionais das mais diversas origens dentro de um mesmo local, um centro chamado "Fabrica".

Uma das atividades *Core* da empresa é a política de comunicação. Como este é um subprocesso estratégico, em 1989, cortaram-se as relações com Eldorado e com J.Walter Thompson que até esse momento veiculavam as campanhas formuladas por Oliveiro Toscani. Foi criado o órgão da Benetton que seria responsável pela coordenação dos visuais de Toscani: o *United Colors Communication*. Desapareceu o velho logotipo do nó de fios que escrevia a palavra Benetton e surgiu o

---

<sup>50</sup> Um outro processo que avança neste sentido é o das Universidades Corporativas. A primeira empresa a cria-la foi Mc Donald's , mas hoje é um processo generalizado em várias empresas. Arruda Fontenelle analisa o processo de expansão das Universidades Ccorporativas. Ela diz que sua proliferação é uma alternativa que já vem sendo usada por mais de 1600 empresas dos mais diferentes setores nos Estados Unidos e por algumas pioneiras no Brasil (citando o livro "Educação Corporativa" de Jeanne C. Meister. Makron Books, citado em resenha de Souza, César). Ela cita também um artigo intitulado "Uma Escola chamada Empresa", da Revista **Exame**, 30 jun. 1999. p.112-113. Ela diz que "de acordo com esse artigo, se mantida a taxa de crescimento atual, no ano de 2010 o número de universidades corporativas será maior do que as atuais 3000 universidades tradicionais existentes hoje nos EUA e se tornará "o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário". No Brasil, dentre as poucas que despontam na tendência, está a Universidade do Hambúrguer do McDonald's, localizada em Alphaville-SP, onde também fica o escritório central da companhia no Brasil". Arruda Fontenelle, 2000:47.

pequeno retângulo verde que se tornou a marca registrada da companhia, sem mais legendas, só com as palavras "United Colors of Benetton", estampadas dentro. A busca era a construção de uma marca global, em razão da tentativa de adaptar uma série cada vez maior de produtos a uma série também crescente e diversificada de países e mercados. Uma marca única e global deveria ter imagens apropriadas a esta necessidade, por isto também globais: vida, morte, amor, ódio, guerra, paz, religião , meio-ambiente, e não ...roupas. (Mandle, 2000: 179)

Para facilitar a consolidação desta imagem global a Benetton reformou uma casa do século dezoito em Catena de Villorba e construiu a "Fabbrica<sup>51</sup>". Ela é uma espécie de escola experimental financiada pela Benetton. Lá trabalham vinte jovens de todo o mundo. Eles moram de graça, em duplas, em apartamentos alugados pela Benetton no centro de Treviso. Almoçam na Fabbrica, ganham mesada e passagem de ida e volta para sua terra natal. Ou seja, as preocupações são poucas e a idéia é que nada impeça a criatividade se desenvolver.

A Academia de Comunicações da Benetton seria uma instituição que se propõe a pensar em termos globais. Quiçá para mostrar sua diversidade teve como primeiro convidado para ser seu diretor Fidel Castro, a quem Luciano Benetton fez vários elogios públicos: "Ele é a figura de proa perfeita para um centro de pesquisa cosmopolita e

multiracial como a Fabrica". E também, "Um líder carismático e revolucionário que será uma fonte de inspiração para uma nova escola anticonformista, que pretende ser um laboratório experimental para criar uma sociedade melhor" diria Luciano em entrevista. (Mandle, 2000: 223) Nesse ano se tinha aberto a primeira loja em Cuba.

Poucos anos antes tinha sido lançada a revista COLORS que mostrava de forma ampliada os temas das campanhas publicitárias de Toscani: riqueza e pobreza, cultos, formas de casamentos, etc. Depois de funcionar em vários locais, a revista se instalou de lado da Fabrica.

Deste laboratório surgem várias idéias que depois serão usadas pela empresa. Algumas dos seus produtos são as embalagens para camisinhas, que primeiro fizeram parte de campanhas da Benetton para conscientização sobre o tema da AIDS e tentando combater a segregação aos seus portadores, convertendo-se depois num dos produtos das suas lojas. Dois dos integrantes da Fabrica estavam desenvolvendo uma "sacola-mobília", para os moradores de rua (do "primeiro mundo", é claro) com dispositivos infláveis para virar um travesseiro, uma bolsa de água, conforme a necessidade. Mas o grande desafio era criar um produto que pudesse ser fabricado de forma tão barata que fosse acessível para o público a que estava dirigido. Ou seja: criatividade sim, mas atrelada ao seu possível uso pela empresa.

---

<sup>51</sup> O nome lembra a *New York City Factory* que Andy Warhol tinha criado nos anos sessenta - anos de formação de Toscani- .

A Fabrica expressa claramente esta necessidade de poder pensar globalmente, agindo localmente.

É claro que as empresas não assumem formas tão alternativas de produção da sua imagem global, mas a experiência da Benetton mostra uma tendência.

Acho que um dos grandes desafios das empresas é ultrapassar as barreiras culturais e unificar nas formas de gestão o melhor – ou o mais eficiente de cada uma delas.

### **O Isomorfismo Coercitivo**

Os processos acima discutidos são um tanto contraditórios com aquilo que a Teoria Institucionalista chama de Isomorfismo Coercitivo, sendo neste ponto que centramos uma de nossas críticas. Se a tendência ao isomorfismo parte das formas de gestão, ele não pode partir das pressões governamentais. Considero que, no atual estágio do capitalismo, devemos relativizar o suposto isomorfismo coercitivo sendo motivado por parte do Estado.

Mais uma vez reforçando o que venho desenvolvendo ao longo da Tese, um processo que considero cada vez mais importante é a



preeminência das grandes corporações como os atores protagonistas do capitalismo contemporâneo, conseguindo marcar o ritmo para o resto dos setores.

Isso outorga certas condições de autonomia na determinação de suas próprias ações.

No entanto há uma discussão que consideramos importante o suficiente e por isto queremos registrá-la neste momento.

Bresser Pereira nos alerta sobre a existência de uma armadilha que é a de confundir a globalização com o que ele denomina "globalismo" que seria a ideologia que afirma que os Estados Nacionais perdem autonomia, e o Estado, relevância, na nova economia global. Esta visão consideraria que não haveria mais espaço para a ação coletiva ou para a implementação de políticas públicas ativas, uma vez que os Estados Nacionais teriam perdido definitivamente sua capacidade de ação. (Bresser Pereira, 2000a:1)

Bresser não concorda com esta ideologia e considera que o papel das instituições e do Estado é sumamente estratégico na atual conjuntura. Daí a enorme importância de se promover a Reforma do Estado. Bresser considera que o Estado é a única forma que os países em desenvolvimento dispõem para fazer frente à globalização. Por isto reformar não quer dizer reduzir, desregular, deixar o Estado definhar. Pode implicar na redução do número de funcionários públicos, mas freqüentemente significa aumentar as fontes de receita e os gastos

sociais do Estado. Pode implicar em desregulação, mas somente com o objetivo de regular melhor.

Concordo com esta visão. Temos vários exemplos da questão acima colocada. Um deles seria o caso da Irlanda (Capítulo 2) que demonstra um ativo papel do Estado para inserir sua economia nacional na nova Economia.

Um outro caso é o de Singapura. Coe e Yeung (1999) demonstram que Singapura é um exemplo de como uma localidade particular emerge e se consolida como um *hub* dentro do emergente mundo do comércio eletrônico . Eles usam o conceito de "nodes in global flows" (nódulos em fluxos globais). Os autores atribuem três características para a emergência destes WVEC: as dimensões sociais e simbólicas dos fluxos eletrônicos, os papéis-chaves da logística e da distribuição e a necessidade de marcos de políticas institucionais. Eles demonstram que Singapura conseguiu se transformar num *hub* de redes globais pelo esforço do governo em transformar a cidade Estado no primeiro nó de comércio eletrônico da região. (<http://www.ncis.ncb.gov.sg/>)

Nos anos sessenta Singapura era uma ilha de desemprego, tendo se transformado, na década de 70, em uma unidade offshore de produção manufatureira, sustentada com base em mão de obra importada. No fim dos setenta e começo dos oitenta, Singapura não

conseguiu concorrer em setores que exigiam a utilização de mão de obra intensiva e barata, uma vez que concorria com vários vizinhos que dispunham deste fator em abundância. Nesse período, o Estado iniciou uma Reestruturação chamada de Segunda Revolução Industrial, através da qual a renda foi se incrementando, as atividades trabalho-intesivas foram sendo deslocadas, ganhos de produtividade foram obtidos, e desenvolvidas as habilidades necessárias para a cooptação de investimentos industriais de primeira categoria e classe internacional. Esta segunda revolução industrial resultou numa mudança na estratégia de industrialização de Singapura, a qual, de uma unidade *offshore* de produção, transformou-se em um centro de aglomeração espacial de investimentos de alta tecnologia e de elevado valor agregado.

Desde meados dos anos oitenta Singapura tornou-se um local em que são concentradas funções de controle e coordenação das corporações, transformando-se num *international business hub*, para países tanto dentro como fora da Ásia. Desta forma, o Estado cumpriu um papel central na criação de condições de competitividade para este país.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Em contraposição, outros Estados parecem desconhecer o processo macroeconômico no qual seus países estão inseridos. É o caso, por exemplo, do Estado argentino - pelo menos na gestão do Governo de Menem (ainda é cedo para opinar sobre a atual gestão) - que, em vez de tentar atrair certos "pedaços" de cadeias produtivas globais, que proporcionem alto valor agregado, segue insistindo na política de exportação de commodities, aprofundando a crise na qual o país está imerso.

Mas qual é a correlação de forças na qual este Estado deve agir?

Há hoje certas condições que outorgam vantagens estruturais ao capital, em detrimento de outros setores.

A globalização em termos reais deve ser vista como uma tendência à reestruturação da produção, em que as corporações mundiais ocupam espaços globais em busca de escala global, mas, ao mesmo tempo, usufruindo das vantagens de mercados nacionais/regionais. Somados à emergência e consolidação de mercados financeiros mundiais. São esses os elementos que configuram a atual resposta do capitalismo à crise do modelo de acumulação fordista/keynesiano que eclodiu durante a década de 1970.

Nesse mesmo processo de reestruturação capitalista que estamos vivendo, a profunda reforma a que o Estado está sendo submetido é fruto de uma longa série de confrontações.

No atual momento do capitalismo, depois de uma profunda crise de rentabilidade nos anos setenta, a exigência de retomada e incremento da lucratividade faz com que dois processos sejam centrais na reestruturação produtiva: a flexibilidade de resposta frente a mercados flutuantes e a integração dos processos de negócios numa mesma estratégia empresarial.

Depois de um longo ciclo de acumulação de capital, iniciado no pós-guerra, quando se consolidou o fordismo como forma de regulação

do capitalismo, nos anos sessenta, o modelo começou a apresentar sinais de esgotamento. A crise dos anos 70 veio revelar o fim deste longo ciclo de estabilidade no modelo de acumulação do capital.

Neste período a articulação de fordismo, consumo de massa e Keynesianismo, expressando uma determinada correlação de força entre as classes sociais, havia permitido à classe operária conquistar algumas de suas reivindicações históricas no período do pós-guerra. (Ferrer, Florencia, 1995) O modelo de acumulação capitalista deste período, com base na organização taylorista do trabalho, demandava mão-de-obra intensiva que, somada a uma grande capacidade de organização e mobilização dos trabalhadores, permitia condições favoráveis de negociação para os sindicatos. (Ferrer, Florencia, 1998)

Como consequência das novas estruturas de acumulação expandidas multinacionalmente, ocorreu um crescimento maciço do poder social do operariado, em especial o europeu. Isso ficou claramente evidenciado no final dos anos sessenta e começo dos setenta por uma onda de mobilização social que atingiu quase todos os países, quando as bases para a atual lógica global começaram a se assentar.

Nesse cenário, as empresas começaram a enfrentar uma crise de rentabilidade, que entre outras coisas se devia ao peso que implicavam os salários, variável que, pelo compromisso fordista não poderia ser alterada.

Para restabelecer sua rentabilidade, as empresas multinacionais desagregaram seu sistema produtivo em diferentes regiões e estabeleceram vínculos de subcontratação com países do terceiro mundo, que dez anos depois se transformariam nos novos países industrializados. Nesse período também se acelerou a expansão dos processos produtivos em direção a localidades mais periféricas. (Arrighi, 1997).

A industrialização da periferia foi parte de uma revolução social ampla que mudou radicalmente as condições de acumulação em escala mundial. Esta industrialização acarretou tensões e contradições a partir do aumento do poder social e de barganha dos trabalhadores. Como parte deste processo, o comércio mundial, com uma forte base de intercâmbio inter-firmas, cresceu muito mais rapidamente que os mercados internos de cada país. Com isto, a possibilidade de regular o crescimento escapou cada vez mais aos governos nacionais.

Como vemos o conjunto do sistema e suas bases de equilíbrio foram colocadas em cheque. O questionamento do equilíbrio fordista levou à reformulação das suas bases: a empresa integrada verticalmente, o trabalho organizado coletivamente e o Estado keynesiano; assim como da correlação de força entre as classes sociais que o sustentava.

Nos anos noventa o cenário é outro. As corporações recuperaram e melhoraram sua rentabilidade, concentrando e aumentando seu poder. A capacidade dos trabalhadores e suas organizações de impor suas

condições está terrivelmente comprometida. Os estados nacionais se debilitam na negociação com as corporações.

As corporações reverterem o quadro de crise de rentabilidade, obtendo taxas de retorno sobre o investimento da ordem de 26% (no caso das 10 maiores corporações americanas), o que é aparentemente inédito na história do capitalismo. Elas detêm um enorme poder de barganha e de imposição frente aos estados nacionais, produzindo até mesmo uma mudança de agenda nas negociações internacionais.

É importante destacar que essas empresas têm 48% de seus ativos no exterior, 61% das suas vendas são para o mercado internacional e 57% de seus empregados são mantidos fora de seu país-sede. Por isto, podemos dizer que são tipicamente transnacionais. Finalmente, em 1996 as cem maiores corporações mundiais detinham cerca de um terço do estoque global de investimento direto e eram responsáveis por 80% do fluxo de pagamentos internacionais de *royalties* e *fees*, ou seja de transferência de tecnologia. O total das vendas das empresas transnacionais em 1992 (UNCTAD, 1994) somava 4,8 trilhões de dólares, tendo dobrado de valor desde 1982. Isso significou um claro aumento de concentração, já que sua taxa de crescimento foi bastante superior à média do crescimento da economia mundial no mesmo período.

No último Relatório Mundial de Investimentos da UNCTAD, a descrição de algumas mega-fusões chama a atenção. A maior das

operações foi a compra da Mannesman (Alemanha) pela Vodafone Air Touch (Reino Unido) que se fez por quase 200 bilhões de dólares, perto de 6% do PIB desses dois países. Em 1987, estas transações de fusões e aquisições não chegavam a 100 bilhões, sendo que em 1992 chegaram a 720 bilhões. Nesse ano, houve 109 operações gigantes no valor de 1 bilhão ou mais cada uma. As cem maiores transnacionais, controlam ativos de 2 trilhões e empregam 6 milhões de pessoas nas suas filiais. (UNCTAD, 2000, Ricupero, 2000)

Este processo de concentração e centralização é muito sério, na medida em que a concorrência intra-corporativa faz que todas as empresas precisem entrar nesse processo para seguir no páreo.

Este processo de concentração econômica permanece em ascensão. Com isto o poder de barganha e de pressão sobre os Estados nacionais é intensificado gradualmente. A natureza da reestruturação dessa recuperação implica em sérias mudanças nas outras esferas da sociedade, e na própria relação das corporações com os outros atores sociais.

O Estado, em muitos casos, também se retirou de sua função de empregador e impulsionador estratégico de certas indústrias. Produto disso é o processo de privatização impulsionado em vários países.

Por outro lado, o desemprego estrutural, viabilizado pelo aumento da produtividade e pela possibilidade de crescimento econômico sem emprego é um problema que hoje exclui significativa parcela da



população, conduzindo a um crescimento expressivo do trabalho informal.

Dentro deste cenário, e principalmente para os países periféricos, devemos destacar que há uma tendência de aumento do setor informal e do trabalho em tempo parcial. No Brasil, este é o único setor que tem saldo positivo na criação de empregos no período. Um setor que requer ainda estudos sobre sua composição e renda, dada sua complexidade e indefinição. Considero ser este , e não o desemprego, o principal problema a ser enfrentado<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Em análise desenvolvida a partir de dados levantados nos anos de 1997 e 1998, a OIT afirma que no período de 1990 a 1994, na América Latina, o emprego informal cresceu 4,7% ao ano, comparado com 1,1% no setor formal. Em trabalho que realizei para a empresa Grano, demonstrava que a situação na Argentina era ainda mais grave que a média latino-americana. O desemprego aberto na década de 1990 ficou entre 13% e 14 %, em média. A isto se deve somar a enorme precarização do mercado de trabalho, legalizada pelas novas formas de contrato temporário que, como já dizia, são a formalização do informal. Na Argentina, não há medições sobre o setor informal, mas se estima que em trabalhos como o doméstico chegam a 90%. Cynthia Pok — do Instituto Nacional de Estadísticas e Censos — considera trabalhador precário todo aquele que apresente uma inserção débil na produção social de bens e serviços. Ela se refere a características ocupacionais que facilitam a exclusão do trabalhador das relações estáveis de trabalho, pela participação intermitente na atividade laboral e pela dissolução do modelo assalariado tradicional, e também à existência de condições contratuais que não garantem a permanência da relação de dependência. Por isso, quase todas as modalidades de contratação de trabalhadores sob a nova lei de emprego contêm elementos de precariedade. De acordo com esse conceito, em 1990, 54% da população assalariada poderia ser considerada como precária. Nas frações mais jovens (até 24 anos) a situação seria ainda mais grave, atingindo 72% do total. (Dados obtidos em tabulações especiais do INDEC) O processo é tão intenso que atinge a todas as camadas sociais. Classificando pelo nível de instrução, podem ser considerados como precários 64% dos trabalhadores com baixo nível educacional, 57% dos trabalhadores de nível educacional médio, 49% dos trabalhadores com nível educacional alto e 49% dos trabalhadores com nível universitário. Como já dizia, é importante destacar que o mercado de trabalho, como qualquer outro conjunto de relações sociais, deve ser analisado a partir de cada especificidade cultural. Há sociedades muito mais tolerantes à exclusão e à desigualdade, que suportariam condições ainda maiores de precarização. A Argentina tem um histórico relativamente igualitário, no qual não há um retrospecto de grandes abismos

O Estado é ao mesmo tempo, expressão e resultado da correlação de forças entre diferentes classes e frações sociais. Conclui-se daí que as formas que o Estado capitalista tomou, no curso da história, não se deveram apenas aos reajustes demandados pela crise e pelo mercado, mas também aos embates das forças sociais. Paralelo e imbricado nesse processo, é claro que o Estado é dotado de estruturas específicas, uma vez que o seu aparato funciona com uma administração profissional, estabelecendo-se instituições e políticas públicas próprias da administração pública burocrática. Esta última conta com uma lógica própria de funcionamento, que tem uma inércia e mecanismos de continuidade que persistem apesar das profundas mudanças nas outras esferas da sociedade. Mas a condução política desse processo responde sim aos embates políticos das forças sociais.

As políticas keynesianas foram uma tentativa de assegurar a regulação dos novos equilíbrios e das relações de classe. Sobre a quebra

---

sociais. Por isso, a transformação em curso é ainda mais grave. A deteriorização das condições de trabalho e da estrutura de seguridade social que tradicionalmente existiu tem causado profundo impacto e desestruturado o tecido social. Até poucos anos, presenciava-se uma cultura do trabalho na qual se ancorava toda uma lógica de ascensão social. Esse tipo de cultura está em acelerada transformação. À situação do desemprego aberto e das condições de trabalho precárias deve-se acrescentar os fortes distúrbios relacionados às alterações na jornada, um indicador muito interessante para a percepção de anomalias no mercado de trabalho. Subocupados são aqueles que têm uma jornada de trabalho excessivamente curta (por não conseguirem expandi-la), enquanto que os sobreocupados têm jornada excessivamente longa (por necessidade de complementação de renda) Em outubro de 1997, 55% da população era ou subocupada ou sobreocupada, e somente 41,5% da população trabalhava entre 30 e 45 horas semanais. Estas duas camadas (subocupados e sobreocupados) vêm crescendo sistematicamente, agravando ainda mais o quadro de deterioração social.

do liberalismo, afluíram o capitalismo fordista e keynesiano, com a onipresença do Estado. Segundo o próprio Keynes, a lei da oferta e procura funcionava para regular os mercados quando os sindicatos ainda não eram fortes.

O keynesianismo evidenciou a legitimidade das reivindicações operárias, presentes em inúmeras greves e/ou tipos de manifestações acumuladas em mais de um século de lutas, mostrando a necessidade política de uma nova gestão da força de trabalho. O Estado converteu-se em Estado Planejador, cujo eixo era a política de trabalho e de salário, apresentando três objetivos básicos: fixação de um marco jurídico legal que regulasse a relação de trabalho, instauração de salários indiretos, assegurando a reprodução de mão-de-obra barata necessária à grande indústria e, finalmente, nova estruturação da assistência aos desempregados e acidentados. Com esses procedimentos, o sistema visava à manutenção e ao controle de um exército de reserva que lhe fosse fiel.

O Estado Planejador não se limitou a tomar a seu cargo apenas a reprodução da força de trabalho social, mas também acoplou a gestão da força de trabalho aos ritmos e modalidades de acumulação do capital.

Hoje a situação que vivenciamos é muito diferente.

A articulação entre a expansão do comércio exterior, o desenvolvimento considerável do investimento direto internacional e a construção, consolidação e expansão da relação inter-empresas tiveram

como conseqüência uma expansão e racionalização em escala inédita das estratégias empresariais, e um aumento na capacidade do capital de investir, desinvestir, mover-se, acelerando sua propensão à mobilidade e sua tendência a assumir formas mais líquidas.

As corporações contemporâneas seriam o sistema nervoso central de um conjunto mais amplo de atividades interdependentes, mas gerenciadas centralmente, cuja função chave consiste em desenvolver e traçar uma estratégia concorrencial global (*core organization*). (Chesnais,1995:77, Dunning, 1993)

Essa capacidade de liderar um processo de negócio por inteiro, e por isso controlar uma cadeia produtiva, outorgando os melhores lugares e funções a cada um dos integrantes dela, confere às corporações uma superioridade estrutural na hora de negociar.

Como vínhamos assinalando, há um processo acentuado de concentração de capital. Simultâneo a ele há um processo de centralização.

Já no século XIX, Marx analisava esses processos que podem ser registrados ainda hoje, os de concentração e centralização do capital. Ele afirmava "Não se trata já de uma simples concentração, idêntica à acumulação, dos meios de produção e do poder de mando sobre o trabalho. Se trata da concentração dos capitais já existentes, da acumulação de sua autonomia individual, da expropriação de uns capitalistas por outros, da aglutinação de muitos capitais pequenos para

formar uns quantos capitais grandes. Este processo se distingue do primeiro em que só pressupõe uma diferente distribuição dos capitais já existentes e em funções; em que, portanto, seu raio de ação não está limitado pelo incremento absoluto da riqueza social ou pelas fronteiras absolutas da acumulação. O capital adquire, aqui, em uma mão, grandes proporções porque aí se dispersa em muitas mãos. Trata-se de uma verdadeira centralização, que não deve confundir-se com a acumulação e com a concentração." (Marx, 1973: 529)

Sem dúvida, vivemos esses dois processos; o de concentração atrelado ao requerimento de aumento da escala para obter condições de concorrência internacional; e o de centralização, que tem como melhor expoente a construção das Redes Coordenadas de Empresas.

A centralização - o processo concêntrico dentro do capital - permite-nos conceitualizar melhor a capacidade de alguns capitais controlarem ou liderarem outros dentro de uma Rede Coordenada de Empresas.

Dentro deste novo cenário, os conflitos entre capital/trabalho têm suas bases alteradas. (Ferrer Florencia, 1998: 90) A nosso ver, são quatro os principais fatores que levam a uma situação de desequilíbrio estrutural desfavorável para os trabalhadores:

1) a emergência de um novo padrão de acumulação pelo uso de capital intensivo em substituição ao trabalho intensivo. Os sindicatos

vêm perdendo sua força central – o desemprego estrutural tem funcionado como disciplinador nato da força de trabalho. Dessa forma, os trabalhadores têm entrado nas negociações com a balança já viciada. Quando o modelo de acumulação se encontrava baseado no uso de mão-de-obra intensiva, a situação lhes era favorável: os empresários precisavam do trabalho de grandes massas de trabalhadores/consumidores;

2) a flexibilidade conseguida pelo atual modelo, que racionaliza o uso do capital circulante, colocando-o onde a oscilação do mercado aponta. Não existe simetria entre a flexibilidade das condições de produção e as condições de existência dos trabalhadores. Pode-se produzir mais ou menos. Mas o trabalhador não pode viver a situação de instabilidade de estar ora dentro, ora fora do mercado de trabalho;

3) a rearticulação das empresas forçando a rearticulação dos sindicatos. Historicamente, o empresariado tem tido condições de se reordenar mais rápida e flexivelmente diante das exigências dos novos padrões de acumulação. Por outro lado, a reorganização do trabalhador coletivo no estágio atual da reestruturação capitalista força os sindicatos a repensarem sua própria organização. Se em uma mesma fábrica, temos trabalhadores da empresa central e das terceirizadas, freqüentemente esses trabalhadores passam a ter salários e condições de trabalho diferentes, quebrando assim, a isonomia de sua situação de classe do período taylorista;

4) a dificuldade de se estabelecer uma política de alianças de classes e/ou frações de classe, provocando muitas vezes, certo isolamento social. Uma vez que a fração dos trabalhadores simbólico-analíticos se separa socialmente das outras frações, circulando por outros territórios, existe cada vez menos possibilidade de convívio e de articulação com os demais trabalhadores. Por outro lado, o temor do descenso social entre os mais pobres dos incluídos faz com que estes se autodistanciem dos excluídos.

Podemos então concluir que a visão estratégica nas Redes Coordenadas de Empresas é facilitada pela crescente concentração, que facilita a visibilidade do negócio como um todo no âmbito internacional. O fenômeno da reformulação das formas organizativas aumenta a referida desigualdade na correlação de forças sociais, de tal modo que a diminuição dos riscos e a maximização do uso do capital circulante robustecem o poder do empresariado. Paralelamente, os trabalhadores se vêem fragilizados pela reconfiguração da estrutura de classes, agora esmaecida pela expansão do trabalho flexível e pelo desemprego estrutural.

As mudanças organizacionais e a inovação tecnológica criaram uma desigualdade na correlação de forças das classes sociais. Por meio desse processo, o capital consegue reduzir seus riscos, com a

flexibilidade do modelo instaurado, permitindo uma adaptação ágil às oscilações do mercado.

Essa situação faz com que as grandes corporações, na sua forma organizativa dominante – as Redes Coordenadas de Empresas – possam definir sua estrutura a partir dos próprios requerimentos do negócio, que possam definir como, onde, e de que forma produzir, Com menores limitações sociais que em outros momentos foram impostas.

As Redes Coordenadas de Empresas configuram-se como a forma organizacional das cadeias produtivas globais, recortando e anexando a uma mesma estratégia componentes diferenciados em escala e especialização, tendo em comum somente o elo construído pela empresa coordenadora da rede.

A difusão das novas tecnologias e o crescimento dessas novas indústrias-chave, juntamente com a internacionalização da economia, estão provocando mudanças radicais nas relações entre as nações, no comércio internacional e nas tendências microeconômicas que reconfiguram todas as estruturas produtivas. Com a necessidade de recortar os processos de negócios, terceirizando ou subcontratando algumas partes, aumenta a interdependência das empresas, uma vez que as alocadoras de recursos são as empresas coordenadoras das redes.



O Estado nacional e as tentativas de construir formas transnacionais de controle – Gatt, e recentemente OMC – batem de frente com a impossibilidade de regulamentar a ação concreta das redes.

Junto ao processo descrito anteriormente, ocorreram algumas tentativas dos Estados de regulamentar o crescente comércio exterior e os Investimentos Diretos Estrangeiros. A tentativa mais efetiva e que aparentemente vem ganhando relevância e respeitabilidade no mundo é a citada Organização Mundial do Comércio (OMC). A OMC tem por função essencial administrar e implementar acordos comerciais, atuando como fórum para negociações comerciais multilaterais. Ela busca resolver disputas comerciais entre países, observar atentamente políticas comerciais nacionais e cooperar com outras instituições internacionais envolvidas em realizar políticas econômicas globais. Dessa maneira, a OMC configura-se como a plataforma institucional e legal do sistema multilateral de comércio. Entretanto, as negociações que os governos realizam nesse fórum, tentando pautar e regulamentar o comércio internacional, funcionam em uma esfera, enquanto a economia real funciona em outra.

As tentativas de harmonizar as diferenças nacionais ocorre na esfera política, que reúne os diferentes governos. Nesse sentido, a OMC, que tem como seus membros representações governamentais, tenta regulamentar a forma que vem assumindo a globalização.

Os Estados nacionais, âmbito por excelência de desenvolvimento da aliança fordista, perderam poder diante do embate das multinacionais.

Uma das tentativas de defesa diante da pouca capacidade de controle de políticas econômicas internas é a criação de blocos regionais: os mercados regionais servem como proteção dos Estados nacionais perante a abertura econômica mundial, à medida que se abre uma concorrência relativamente controlada. Assim, política de construção de blocos se revela uma tendência global, sendo que hoje 60% do comércio mundial acontece dentro dos blocos regionais, apesar da maior parte dos países que os integram terem participado das negociações multilaterais do GATT e hoje integrem a OMC.(Dupas, 1997)

Desta forma, vemos certa dificuldade em aceitar as teses dos institucionalistas que identificam uma tendência coercitiva por parte do Estado, que provocaria isomorfismo. As tentativas de regulamentação da ação das corporações residem hoje em níveis supra-nacionais, uma vez que a ação destes atores também o são.

*"El conocimiento de otras culturas otorga la perspectiva necesaria para mirar desde otro lugar, para agregar otra dimension y otra salida a la vida"*

*Ernesto Sabato, 2000:64*

## **CAPÍTULO 6: DIVERSIDADES NACIONAIS, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E TRANSFERÊNCIA DE MODELOS**

Um enfoque relativamente similar ao dos institucionalistas é o que sustenta que as características nacionais, sejam elas culturais ou políticas, definem as instituições que delas nasceram. Novamente, esse enfoque é muito similar ao de Piore e Sabel e ao dos teóricos da Especialização Flexível, uma vez que se entende que as relações sociais de um determinado âmbito moldariam e determinariam as condições de existência de um determinado tipo de organização.

Também dentro do grupo dos institucionalistas encontramos os trabalhos de Hamilton e Biggart, que continuam o debate sobre o isomorfismo organizacional. O que resulta mais interessante para o nosso trabalho é que eles estudam especificamente a questão do isomorfismo relacionado às redes asiáticas e podem nos oferecer algumas indicações importantes em nossa busca por uma explicação para o surgimento das redes.

Estes autores, já citados na Segunda Parte da Tese, transformaram-se em referência para essa discussão, outorgando uma explicação que parte das formulações teóricas de Max Weber.

Para entender as causas do isomorfismo, eles se propõem formular uma explicação diferente da focada nos mercados (Chandler e Williamson) e da cultural (Smircich, 1983; Peters e Waterman, 1982). Por isso, escolhem um enfoque de economia política derivado do trabalho de Max Weber, que incluiria fatores econômicos e culturais e permitiria entender a diversidade histórica. Os princípios de dominação seriam claramente relacionados a cada cultura, sendo este um fator essencial para entender a lucratividade de uma empresa, a qual derivaria não somente da eficiência mas também do sucesso dos instrumentos de dominação. Para eles, as explicações econômicas (baseadas no mercado) se concentram nos fatores mais imediatos e as culturais em fatores demasiadamente distantes. Ambas explicações são importantes, mas nenhuma delas daria conta, segundo eles, de explicar as organizações em si mesmas.

Eles dizem: “A explicação pela autoridade lida com as próprias organizações e grosso modo as conceitua em termos de padrões de interação entre pessoas, isto é, em termos de estruturas de autoridade. O objetivo é compreender de que maneira tais estruturas são criadas, como são mantidas, e quais as conseqüências disso. Busca-se, assim, adequar as explicações a um contexto histórico, o que difere tanto das

teorias culturais gerais, quanto dos modelos econômicos especificados e preditivos.” (Biggart e Hamilton, 1991b: 200)

Eles afirmam que: “Os grupos empresariais no Japão, Coréia do Sul e Taiwan apresentam diferentes padrões organizacionais de propriedade, administração, finanças e produção. Medidas de isomorfismo confirmam a uniformidade nas relações entre empresas no interior de cada um desses países e também a existência de diferenças de país para país. (...). Por que esses grupos empresariais exibem características tão uniformes no interior de cada economia e, ao mesmo tempo, são tão diferentes quando a comparação é feita entre uma economia e outra? A pergunta exige respostas múltiplas, mas elas podem ser reduzidas a variáveis puramente econômicas — as pressões exercidas pelos ambientes técnicos ou os padrões de isomorfismo competitivo.

Os grupos empresariais podem ser entendidos como conluíus competitivos — as respostas oportunistas às pressões do ambiente técnico no nordeste da Ásia. Os isomorfismos organizacionais por nós indentificados, porém, não podem ser simplesmente compreendidos como tentativas de se atingir uma “boa forma” no mercado. Os grupos empresariais encontram-se espalhados demais e são muito isomórficos para serem vistos como respostas idiossincráticas a fatores de mercado. Além do mais, inúmeras instituições sociais em cada uma dessas sociedades dão apoio à formação de determinados padrões de

relacionamento entre as empresas, tal como foi por nós descrito, e não pressionam as organizações na direção do conceito ocidental de empresas competindo autonomamente entre si. Por si só, os requerimentos técnicos não são suficientes para explicar o isomorfismo existente no leste asiático.” (Biggart e Hamilton, 1991: 386)

Neste último ponto concordamos com eles: nem os requerimentos técnicos nem o estágio tecnológico explicariam a construção de formas isomórficas.

Resumindo a posição de Biggart e Hamilton, vemos que eles consideram que os empreendimentos chineses se desenvolvem com base em pequenas empresas familiares e redes de contatos personalistas, os quais lhes possibilitam um movimento de articulação que vai tanto para trás, na direção de seus fornecedores, quanto para frente, na direção de seus consumidores.

Para os autores, o argumento central que explicaria a prevalência destas empresas familiares de pequeno porte se relaciona à natureza do sistema familiar chinês — que se distingue do sistema japonês, onde a unidade doméstica e o direito de primogenitura são elementos centrais, levando os filhos mais novos a criar seus próprios núcleos familiares. Este sistema organiza-se a partir de uma linhagem patrilinear e de um direito de herança que é igual para todos os filhos. O filho mais velho ocupa uma posição hierárquica mais elevada, mas não possui qualquer

privilégio específico em termos de propriedade ou de autoridade sobre a propriedade. Uma vez que todos os filhos homens permanecem na linha de descendência, a linhagem patrilinear se expande rapidamente em poucas gerações. A adoção de um filho homem é considerada imprópria e a única maneira aceitável de se fazê-lo é adotando o filho de algum parente consangüíneo. Em uma situação como essa, em que os filhos possuem os mesmos privilégios e estão ligados a redes de parentesco, criam-se relações bifurcadas de lealdade, nas quais os bens são, em si mesmos, uma medida do pertencimento de cada indivíduo a essa comunidade de parentesco. Em conformidade com isso, o conflito entre filhos é um elemento sempre presente, assim como são comuns as rivalidades intra-linhagens e a segmentação no interior de cada linhagem é a regra.

Assim, continua o argumento, à exceção das linhagens familiares e do Estado, não há na sociedade chinesa nenhuma outra unidade de integração central e as linhagens, em si mesmas, são fonte tanto de conflito quanto de unidade. Em função disso, a formação de grupos amplos e coesos na sociedade chinesa torna-se difícil. Isso leva a uma série de explicações relacionadas entre si sobre a maneira como os empreendimentos chineses são administrados. As empresas chinesas são uma reprodução das estruturas familiares; o chefe de família é também o chefe da empresa, os demais membros da família constituem o corpo principal de funcionários e os filhos são aqueles que irão herdar

a empresa no futuro. Se uma determinada empresa prospera, a família reinveste seus lucros na abertura de filiais, ou mais provavelmente, em empreendimentos de outra natureza mas que são comercialmente promissores. Diferentes membros da família administram diferentes empresas e, quando o chefe da família morre, os bens são divididos (*fenjia*) de forma a que cada filho fique com uma empresa específica e, a partir daí, cada um deles busca expandir sua própria empresa, tal como seu pai havia feito anteriormente. (Biggart e Hamilton, 1991a: 207).

Desta forma, as estruturas organizacionais empresariais reproduziriam os princípios das relações familiares, partindo deste ponto a explicação do porque, em uma dada sociedade, elas são isomórficas às às demais formas de organização que caracterizam tal sociedade.

Na mesma linha de trabalho de Biggart e Hamilton, Boyer e Hollingsworth<sup>54</sup> editaram uma compilação de trabalhos que tentam demonstrar a mesma coisa, isto é, que as instituições seguem sendo definidas por características nacionais. Para eles, a teoria da convergência – e a conseqüente formação de uma nova e melhor prática definida pela *lean production* – voltou reforçada pelo colapso da União Soviética, pela drástica reforma do que aparecia como terceira via entre o capitalismo e o socialismo (Suécia) e pela perda de rumo do governo

---

<sup>54</sup> O trabalho a que nos referimos é o livro publicado em 1998 intitulado: *Contemporary Capitalism. The embeddedness of institutions*, citado na bibliografia. É uma das melhores críticas a trabalhos como os de Ohmae.



socialista francês. O argumento de Boyer é que, partindo dessas tendências, não é necessário convergir para uma integração completa. O erro de várias previsões que vaticinavam o fim das especificidades nacionais indicam, segundo ele, que devemos ter mais cuidado. Mas ainda mais importante é a observação de que poucos dos mecanismos que promovem a convergência econômica são suficientemente poderosos para homogeneizar o desempenho econômico. Para ele, seria impossível imaginar que uma única prática possa ser eleita como a mais eficiente de todas e, portanto, como sendo aquela a ser aplicada em todo o mundo e em cada região. As formas japonesas, que ameaçaram redesenhar as instituições econômicas, tiveram diferentes efeitos. Inclusive quando se tentou copiar um suposto modelo superior. Gerentes, trabalhadores e governos produziram estilos de gerenciamento locais híbridos. Depois de um longo período de tentativa e erro, os produtos finais diferiram bastante das intenções originais. (Boyer e Hollingworth, 1998)

Novamente, reiteramos que é praticamente impossível não concordar com a afirmação de que as sociedades outorgam características às organizações, e que delas derivam diferentes formas de estruturar as relações de dominação. O enfoque de Biggart e Hamilton é também um avanço sobre as visões culturais mais simplistas e uma excelente crítica à Teoria da Firma. Mas há mudanças qualitativas no capitalismo

contemporâneo que não são devidamente contempladas por estes autores.

Além disso, como já disse, podemos considerar que todas as relações sociais são imbuídas da cultura na qual se originaram: desde a gestualidade até a forma como os vínculos interpessoais são constituídos, todos esses elementos estão relacionadas à cultura materna. E é muito claro que as instituições também o estão, sendo um tanto redundante afirmar isto.

Por esta razão, mais importante seria qualificar o entendimento desta influência e verificar se as presentes transformações do capitalismo contemporâneo modificaram a relação cultura/organização tal como esta se dava até recentemente.

Hoje verificamos uma ampla difusão de formas de gestão que se aplicam em países com culturas completamente diferentes. Por isso torna-se difícil dizer que todas as empresas reproduzem as estruturas familiares das sociedades nas quais se originaram. Como afirmam Boyer e Hollingsworth, estas formas de gestão são incorporadas às diferentes sociedades de uma forma híbrida, mas isto também é quase senso comum: é impossível que qualquer prática social seja copiada

"textualmente", mudanças de grau sempre se farão presentes<sup>55</sup>. E o importante é analisar quanto da sua essência está presente nas reproduções que se fazem delas.

Como dizíamos, o sistema de comidas rápidas se difundiu pelo mundo todo a partir do sistema de franquias. Por sua vez, as empresas automobilísticas vêm assumindo uma mesma estrutura nos diferentes países em que estão instaladas. O *just-in-time* difundiu-se como forma de gerenciamento de estoques em quase todas as culturas. Os maiores supermercados operam da mesma forma – sem estoques – em todo o mundo. Assim, é preciso compreender que esta série de fenômenos expressa algumas importantes mudanças qualitativas nas formas de gestão das estruturas organizacionais.

Dois processos confluem para o entendimento dessa realidade. Por um lado, como tentei mostrar ao longo da tese, cada processo de negócio tem uma estrutura comercial, uma cadeia de suprimentos e uma base tecnológica que se ajustam otimamente a ele.

Por outro lado, o processo de globalização, conjuntamente com o de concentração e centralização de capital, que estão transformando o cenário mundial, fazem com que a economia contemporânea seja conduzida por uns poucos atores que concentram a direção de cadeias produtivas mundialmente.

---

<sup>55</sup> É bastante comum na literatura econômica e sociológica o uso do conceito "formas híbridas". Concordo com o seu uso, mas considero que deve ser

Além disso, há um outro aspecto que também contribui para a uniformização das formas de gestão empresarial, qual seja, o protagonismo das corporações como atores centrais do capitalismo contemporâneo, fazendo convergir um conjunto de estruturas organizativas e também de políticas econômicas.

E é importante lembrar ainda que a globalização que vivemos atualmente representa um fenômeno muito mais amplo do que apenas uma nova onda de integração de mercados nacionais, configurando-se como um processo qualitativamente novo. (L.C. Mendonça de Barros, 2000)<sup>56</sup>

Neste sentido, podemos dizer que um dos fatores que levam a um isomorfismo organizacional é a existência de uma globalização diferenciada da economia dentro da história do capitalismo.

A fim de compreendermos melhor esta última afirmação, vale a pena lembrar que o capitalismo passou por três etapas de internacionalização dos mercados. A primeira iria desde fins do século XIX até a Primeira Guerra Mundial. Os Estados nacionais teriam nessa etapa condição de soberania econômica: emissão da moeda, definição da taxa de câmbio e controle de intercâmbios alfandegários. Foi uma

---

devidamente qualificado. Para vários autores acaba servindo apenas para dar conta dos processos que fogem às suas explicações.

<sup>56</sup> Sabemos que há um ampla discussão sobre o real significado da globalização contemporânea. Alguns autores consideram que esta é um mito. (Hirst e

internacionalização a partir dos Estados-nação, com soberania econômica e intercâmbio internacional de produtos.

A segunda etapa compreenderia o período que vai desde o fim da Primeira Guerra até os anos 70. Nessa época as empresas multinacionais começam a operar em uma verdadeira base mundial, tendo uma base plurinacional na localização de suas atividades complexas, de seus ciclos inteiros de produtos, incluídas as dimensões comerciais e financeiras, utilizando as diferenças nacionais para otimizar equipamentos e maximizar sua produção. Nessa etapa não se pode falar simplesmente em internacionalização, porque as empresas estabelecem um tecido de intercâmbio mundial.

A terceira etapa é a que estamos vivendo atualmente, que teve início nos anos 80. Caracteriza-se por uma aceleração de traços já presentes na etapa anterior, mas com pelo menos três características novas. A primeira delas é a globalização financeira e a desregulação geral dos mercados financeiros. Alguns países tentam - e conseguem em parte - enfrentar esse processo e manter certa autonomia. Mas é clara a conexão do mercado financeiro, facilitada pelo uso da TI. É clara a dependência dos mercados financeiros dos diferentes países - um aumento na bolsa de Nova Iorque tem efeito imediato na bolsa paulista, a crise asiática teve efeito imediato nos outros países emergentes. As

---

Thompson, 1998; Paulo Nogueira Baptista) Mas como este não é o foco da Tese, simplesmente apresentaremos nossa posição.

taxas de juros também têm um encadeamento mundial, sendo esta uma das esferas de perda de autonomia dos Estados Nacionais.<sup>57</sup>

Como resume Bresser Pereira: “A globalização em termos reais (em vez de em termos ideológicos), entendida como a reorganização da produção mundial conduzida por corporações multinacionais, e como a emergência dos mercados financeiros mundiais, configurou-se assim como um fato histórico, mas ainda não havia se tornado dominante. As reformas implementadas ao longo dos anos 80 foram formuladas como uma resposta à crise e, portanto, não podem ser vistas como sua causa.” (Bresser Pereira, 2000: 9)

Em segundo lugar, a globalização contemporânea se caracteriza pela desregulação dos grandes serviços internacionais de massa, como telecomunicações, transporte aéreo e marítimo, turismo, etc. Na maioria dos países acabaram os monopólios nacionais que controlavam esses serviços, provocando uma mudança profunda.

E a terceira, mas não menos importante, característica da globalização é a de que ela produz e acelera a hibridização das formas organizacionais (o ponto que nos interessa aqui). (Coriat, 1991) Enquanto as formas organizacionais estavam restritas às fronteiras

---

<sup>57</sup> Como assinala Coriat, o Japão encontrou dificuldades no fim dos anos 90, em parte por essa desregulamentação financeira. Com essa desregulação, o aprovisionamento de crédito ilimitado e gratuito terminou para suas empresas, sendo que esse crédito ilimitado e gratuito foi o que havia possibilitado a construção de suas formidáveis empresas competitivas. Coriat, 1998a.

nacionais, a capacidade de difusão era limitada. Com a presente globalização, chegaram ao mercado novas culturas de empresa, novos *savoir-faire* e novos modelos organizacionais que se fundem na mesma organização.

Antes de avançar na explicação desse ponto, passo a resumir da seguinte forma as principais transformações da globalização em que vivemos:

- ◆ A dificuldade dos mecanismos de regulação nacional, sejam eles estatais, sindicais ou patronais e a emergência de formas de regulação supranacionais
- ◆ O início da conformação de um mercado mundial de mercadorias e serviços que exige escala global para a concorrência e investimentos
- ◆ A consolidação de um mercado financeiro mundial que atua em tempo real e que tem uma profunda interconexão
- ◆ A enorme mobilidade e conseqüente deslocalização dos processos produtivos, tornadas possíveis pela reestruturação nas formas de gestão e facilitadas pela Tecnologia da Informação.
- ◆ A enorme segmentação do mercado de trabalho e a desestruturação das formas organizativas anteriores dos trabalhadores. Esse processo é acelerado pela intensa informalização do mercado de trabalho, que passou a ser – fundamentalmente nas sociedades periféricas – a

forma mais difundida de trabalho. Nestas sociedades considero que o problema a ser enfrentado é este , e não o desemprego.

- ◆ A crescente uniformidade nas formas de gestão – isomorfismo – como consequência das transformações profundas nas estruturas organizacionais e de gestão. A necessária maior convivência entre culturas para gerenciar estruturas multinacionais facilita e acelera esse processo.

Focalizemos agora nossa discussão na questão sobre a “hibridização” das formas organizacionais.

Aqui, em primeiro lugar é preciso lembrar que o modelo japonês representou uma grande inovação como forma de gestão da produção. Enquanto estava restrito às suas fronteiras era uma questão sem maiores problemas, mas quando as empresas japonesas ocuparam definitivamente o mercado nos EUA, a questão tornou-se outra.

Na tentativa de entender o porquê da difusão das "formas japonesas de gestão", Sabel apresentou um *paper* em uma conferência no Japão em que dizia:

“A organização da produção nos Estados Unidos tornou-se naquele momento substancialmente mais cooperativa, ou dotada de “senso de equipe”: resumindo, tornou-se mais “japonesa”, e (...) menos “neoclássica” ou “norte-americana” no sentido de que até então as



corporações empresariais eram vistas como instrumentos destinados exclusivamente ao benefício de seus acionistas. A fim de evitarmos uma óbvia circularidade, suponhamos que o sistema de *governance* norte-americano não se torne “japonês” apenas porque isso aconteceu com o sistema de produção e, em contrapartida, que a versão norte-americana dos métodos japoneses de produção não irão falhar simplesmente porque o sistema de *governance* permaneceu sendo o que era. Assim, a resposta mais razoável que os EUA podem oferecer à indagação dos japoneses sobre a semelhança ou dessemelhança entre os dois sistemas é a de que nós não possuímos um sistema no sentido em que tal indagação entende por isso.” (Sabel, 1996: 2)

Depois diz: “Observadores que dispõem de informações em sociedades tão diversas quanto, por exemplo, o Brasil e a Alemanha, poderiam, penso eu, responder razoavelmente da mesma maneira. Isso porque também nesses países a produção vem se tornando mais japonesa; coisa que não ocorre com a *governance*. Tanto quanto eu saiba, não está ocorrendo no Brasil qualquer mudança mais profunda em termos de *governance*; e na Alemanha, o bem documentado desenvolvimento central consiste na retirada dos bancos do sistema de monitoramento de conglomerados privados: uma mudança que vai na direção da “norte-americanização. ”

Concluindo, Sabel pergunta a si mesmo: “O que há no sistema de produção japonês que lhe permite se disseminar com base em um grau mínimo de estabilidade efetiva, mas não na ausência das garantias de estabilidade em termos de *governance* que parecem ser sua precondição? Ou, em outras palavras, de maneira mais tentativa, poder-se-ia indagar: será que a edificação do sistema japonês de produção não supõe a existência de relações de longo prazo porque, de alguma maneira, o sistema, no curso de suas operações, é capaz de produzi-las?” (Sabel, 1996: 3, Sabel, 1994b)

Para Sabel é o princípio da “aprendizagem através do monitoramento” que permite melhorar permanentemente a gestão. Entretanto, o trabalho de Sabel tem um grande problema: ele afirma que dentro das formas japonesas de gestão, o que se translada a outras realidades é a organização do processo de produção, mas não as formas de *governance* desse modelo.

Ele não avança na resposta, dizendo que isso não está claro. Mas é justamente aí que se poderia enriquecer a análise.

O capitalismo contemporâneo, o processo de globalização e a consolidação das Redes Coordenadas de Empresas explicam isso: há uma síntese das melhores formas de gestão para cada tipo de processo de negócio. Por isso, extrai-se de cada estrutura organizativa o que ela

tem de melhor em função de um determinado processo de negócio. Aqui reside a explicação do desmembramento de uma dada forma de gestão e o uso de alguns componentes e outros não.

Por essa razão, alguns dos componentes dessa forma se generalizam (*Just-in-time*) e outros não (emprego vitalício). Na verdade, o principal elemento que se difunde amplamente por todo o mundo são as relações *customer-supplier*, que seguem as suas formas japonesas originais. Mas por que elas se autonomizam das formas de *governance* a que estavam atreladas? Por que outros componentes do sistema não foram incorporados e foram até mesmo deixados de lado pelas próprias corporações japonesas – o emprego vitalício, por exemplo?

Porque as corporações estão conseguindo incorporar na sua gestão o que consideram o melhor de cada sistema. Isso possibilita que de uma determinada forma de gestão sejam desmembradas e separadas as práticas que historicamente se configuraram como as melhores. Esse ponto está claramente relacionado ao que foi desenvolvido no capítulo anterior como isomorfismos mimético e normativo.

Nessa forma se misturam diferentes experiências de gestão, sendo cada vez mais difícil encontrar formas puras, derivadas de um tipo determinado de cultura.

Um ponto nodal do que era a forma japonesa de gestão – o emprego vitalício – deixou de ser condição do emprego nas grandes

corporações japonesas, por quê? Porque essa condição fez perder competitividade exigindo mudanças na estrutura das formas de gestão.

Um exemplo interessante do que acabamos de mencionar: No Departamento de “Contas a Pagar” da Ford norte-americana, no começo dos anos 80, trabalhavam 500 pessoas. A empresa pensou em recorrer à informática para racionalizar o trabalho e diminuir custos mediante uma redução de 20% no número de empregados. No entanto, ao adquirir 25% da empresa japonesa Mazda, percebeu uma diferença substancial entre a sua estrutura e a da firma japonesa: na Mazda, apenas 5 pessoas se encarregavam do Contas a Pagar. Consciente de que o problema ia além da mera incorporação de tecnologia, a Ford iniciou o que se conhece (e já passou de moda) como *Reengenharia* – um repensar dos processos gerenciais de um modo geral, localizando as atividades que não agregavam valor e eliminando-as. Conclusão: hoje, em toda a empresa, apenas 125 pessoas encarregam-se dos pagamentos de fornecedores. Em alguns departamentos tais como a Divisão de Motores, o percentual de empregados associados a pagamentos decresceu para 5% do número anterior, sendo mantido apenas um núcleo para lidar com situações excepcionais. (Hammer e Champy, 1993; Ferrer, Florencia, 1998) Creio que a confrontação com um modelo organizacional diferente permitiu à Ford visualizar seus próprios erros.

Por isso, podemos dizer que uma das grandes transformações do capitalismo contemporâneo é a que está relacionada às formas de gestão e distribuição do processo de negócio.

Avançando nesse tópico, Coriat considera que o modelo japonês representa um modelo totalmente original de gestão da produção. Como disse acima, enquanto este modelo esteve restrito aos seus limites nacionais a situação era uma, mas com a globalização ele entra diretamente em contato com os outros modelos e provoca neles modificações profundas.

O mesmo acontece com inovações organizacionais locais, como, por exemplo, as ocorridas nos distritos industriais na Itália, onde formas de empresas de porte médio flexíveis e em rede entraram em contato com outros modelos. Como desenvolvemos no Capítulo 2 estas formas foram incorporadas ou assimiladas por algumas corporações a sua própria estratégia organizativa.

Segundo Coriat : "(...) a globalização é o aumento da variedade de modelos organizacionais, é o enfrentamento das culturas nacionais em matéria de *savoir-faire* industrial, um enfrentamento direto, via desregulação, taxa de câmbio etc. Nesse contexto, as origens da competitividade são múltiplas. Algumas empresas norte-americanas de produção em massa de tipo clássico continuam sendo competitivas dentro de seus segmentos; as calças jeans, por exemplo, continuam sendo modelos de referência. Mas na indústria automobilística, é outro o

modelo que triunfa, é o modelo japonês. Nas máquinas-ferramentas, o modelo que se impõe é o alemão ou o suíço do operário qualificado. E na indumentária de massa triunfa o modelo italiano dos distritos. Isso serve para começar a complicar um pouco o assunto da competitividade. Não há um só modelo, há vários, e diferentes culturas nacionais e *savoir-faire* nacionais descobrem que têm vantagens relativas que ignoravam. Agrego que na época da globalização, o crescimento dos mercados não tem uma dimensão quantitativa. A globalização é também a confrontação com mercados diferenciados e variados. Não se pedem os mesmos automóveis no norte da Suécia e no sul do Gabão, assim como a concepção da cozinha na Europa e nos EUA não é a mesma e os produtos demandados não são iguais. Então, a competitividade não significa somente custos baixos, mas também a capacidade de adaptação a demandas variadas. Pode-se ter preços formidáveis, mas se não se satisfazem as normas culturais, as normas técnicas e os hábitos de consumo, não haverá êxito nesse mercado. Por certo, os preços são sempre importantes, mas estão longe de constituir o fator decisivo de competitividade." (Coriat, 1998a : 17)

Os argumentos de Coriat são pertinentes. Rebatem Sabel, mas confundem dois processos: uma coisa são as formas de gestão e outra é o tipo de mercado consumidor de cada região/país. Coriat avança na questão que Sabel deixa em aberto: por que alguns princípios das

formas japonesas de gestão se difundem, mas sua forma de *governance* não?

Porque a globalização contemporânea tem como um de seus efeitos o entrecruzamento de diferentes culturas organizacionais, que convivendo acabam se assimilando e facilitando uma síntese dos melhores elementos de cada uma. Novamente, as medições de *benchmarking* formalizam este processo.

Mas, como dizia, Coriat confunde mercado consumidor com a forma organizativa que o suprirá.

Nesse mesmo erro incorre Clegg (1998) quando explica a difusão das pequenas *boulangeries*<sup>58</sup> na França. Mas, antes de discutir suas teses é preciso observar que, além deste equívoco, sua descrição das características desse mercado apresenta uma grande deficiência: apesar de seu livro ter sido escrito em 1990, e sua última reimpressão ser de 1998, os dados por ele utilizados referem-se à década de 70, tendo como data limite — e, ainda assim, só em alguns casos — o ano de 1978. Ora, o fato é que a grande reestruturação capitalista pela qual estamos passando atualmente, ainda se encontrava, naqueles anos, em estado embrionário. Parece legítimo indagar, portanto, se caso ele

---

<sup>58</sup> Não usamos a tradução para o português porque os conceitos de *boulangerie* e de padaria são muito diferentes. As padarias brasileiras são, na sua maioria, quase minimercados ou lojas de conveniência, visto que a oferta de produtos é muito ampla.

trabalhasse com dados mais recentes, suas hipóteses ainda assim seriam confirmadas.<sup>59</sup>

De qualquer forma, Clegg diz que na França há 52 milhões de habitantes<sup>60</sup> e 50.000 *boulangeries*<sup>61</sup> – uma para cada cem pessoas. Ou seja, uma estrutura realmente descentralizada de pequenos negócios. Essas 50.000 *boulangeries* empregam 80.000 trabalhadores: menos de três por estabelecimento. 40 % dos mesmos são menores de 20 anos, ou seja, são, de fato, aprendizes. Isso estaria indicando que esse negócio reproduz a estrutura artesanal medieval que lhe deu origem e, para este autor, é a fragmentação do próprio mercado francês de pães um dos fatores responsáveis pela configuração estrutural das organizações empresariais que cuidam de suprir tal mercado.

Na verdade, esta análise é tributária dos estudos de Granovetter, e daquilo que este último chamou de caráter de “inserção” (*embeddedness*) da ação econômica. Assim, para Clegg: “Vista desta perspectiva, a reprodução das *boulangeries* é não apenas um modo de organização, mas também um complexo de práticas culturais e econômicas. Em sua exclusão de formas que são, do ponto de vista de

---

<sup>59</sup> Em uma nota, este autor diz que o número de padarias em 1962 era de 48.000, em 1966 de 55.000, em 1970 de 53.700 e em 1977, de 51.000. Ou seja, ele mesmo assinala que a tendência parece ser a diminuição desse tipo de estabelecimento, mas não tira conclusões desse fato.

<sup>60</sup> Em 1997, já eram 58,5 milhões.

<sup>61</sup> Ele não diz exatamente quando, mas nesse caso o que importa é a proporção entre estabelecimentos e população.



certas perspectivas influentes, mais eficientes em termos transacionais, mais apropriadas em termos contingentes e mais racionais em termos organizacionais, para não dizer mais racionalizadas, este é um caso clássico de “inserção” (*embeddedness*). Uma das conseqüências de uma “análise de inserção” (*embedded analysis*) é a notável transformação que ocorre no objeto de estudo. O foco de interesse se desloca de objetos empíricos concretos, como, por exemplo, 50 mil pequenas padarias, para a rede de relações sociais em que tais organizações se constituem, se inserem, e se reproduzem. Isso possibilita a percepção de que empresas de pequeno porte podem continuar atuando em uma determinada situação de mercado em função de uma densa rede de relações sociais que permanece encoberta pelas relações comerciais por meio das quais essas empresas se conectam umas às outras”. (Citando Granovetter, 1985)

Podemos confirmar nossa opinião de que Clegg e Coriat estão equivocados em associar a “hibridização” das formas de gestão com as características dos mercados consumidores locais examinando um exemplo semelhante ao das *boulangeries* francesas, extraído de outro contexto social, e cujos resultados têm sido diferentes.

Na Argentina, em 1984, 75% do comércio de alimentos era feito por meio de pequenas lojas, chamadas "almacenes". Em 1994, porém,

elas representavam apenas 40%, os outros 60% do comércio de alimentos passando a estar sob controle dos hipermercados. (Entre 30 a 40 mil *almacenes* fecharam nesse período)

Os *almacenes* são uma herança da imigração espanhola e italiana, muito arraigada na cultura argentina. O *almacenero* era freqüentemente um senhor de origem espanhola, vestido com avental e embaixo dele camisa e gravata – mostrando, no mais das vezes, um respeito profundo por sua profissão. Eles não resistiram ao embate com as grandes corporações, estrangeiras e nacionais, que impuseram uma mudança no modelo de comercialização de varejo. Possivelmente a sociedade civil e seus hábitos eram mais fracos neste caso do que no anterior. Mas de qualquer forma, considero que quando uma corporação decide entrar em determinado segmento, dificilmente haverá forças que lhe resistam.

Além disso, é preciso lembrar que a despeito da resistência da sociedade francesa ao Mc Donald's, sua presença é forte nesse país. E é também na França que encontramos um outro caso que serve de exemplo de como uma grande corporação é capaz de romper com hábitos culturais arraigados. A rede francesa de hotéis de estrada, Formule 1, é um claro exemplo de uma automatização quase total no setor de serviços. Antes de entrar no hotel, o hóspede se depara com um terminal eletrônico onde deve inserir seu cartão de crédito e escolher o tipo de acomodação que deseja. Uma vez feito isto é liberado pelo painel

um cartão magnético, e é permitido seu acesso ao lobby do hotel. Os quartos são totalmente padronizados. Os banheiros – fora dos quartos – são higienizados automaticamente quando a porta é fechada, assim como o box de banho, que possui até mesmo um aspirador automático de água. Ora, isso representa uma grande ruptura com a forma de alojamento desse tipo que até pouco tempo atrás predominava na França e na Europa,. eliminando todo e qualquer vestígio das relações de hospedagem tradicionais.

Assim, poderíamos talvez indagar sobre a possibilidade da entrada de uma empresa que mantenha as pequenas *boulangeries* como lojas de atendimento final de Redes Coordenadas de Empresas. Dependendo da adequação aos padrões de consumo, esta iniciativa teria boas chances de êxito.

Pouco importam, porém, as previsões desse tipo. Meu objetivo maior aqui é mostrar, com exemplos concretos, como o poder das corporações e sua capacidade de criar consumo ou suprir necessidades já existentes, representam uma séria ameaça à sobrevivência dos outros atores do capitalismo contemporâneo.

Nesse sentido e a partir do exposto, posso dizer que não são as características dos mercados que determinam as diferentes formas assumidas pelas organizações. Ao contrário, as corporações conseguem

facilmente suprir diferentes tipos de demanda sem que isso implique necessariamente em mudanças na sua estrutura organizacional.

## As Redes Coordenadas de empresas, mercados nacionais e culturas locais

Prossigamos um pouco mais adiante no exame das relações que se estabelecem entre as redes coordenadas de empresas e os mercados locais. Na Argentina – e mais especificamente em Buenos Aires – o Mc Donald's criou o Mc Café, que se insere no hábito profundamente arraigado nessa cultura de tomar café, mas sendo este parte de todo um ritual, uma vez que se tem o hábito de sentar e dedicar alguns minutos a esse prazer. (Já no Brasil, é muito comum tomar café de pé). Para aumentar suas divisas e pegar parte desse segmento dos cafés, o Mc Donald's em Buenos Aires funciona dessa forma, anexando às lanchonetes um pequeno café acompanhado de bolos e tortas.

Ora, isso não significa que a forma de gestão do Mc Donald's na Argentina seja diferente da de outros países. Ao contrário, a política de franquia é exatamente a mesma da praticada nos demais lugares em que esta empresa está instalada, e a única coisa que varia (o mesmo valendo para outros mercados locais) são os seus produtos finais<sup>62</sup>. Assim, este exemplo nos mostra como é importante diferenciar e separar as análises

---

<sup>62</sup> O vice Presidente de Mc Donald's no Brasil afirmou: "O sistema de franquias aqui é o mesmo no mundo inteiro." Folha de São Paulo, 9/04/2000.

das formas organizacionais e de gestão daquelas que se dedicam ao estudo da adaptação de empresas globais a características particulares dos mercados locais.

Vejamos mais alguns exemplos que também se referem ao Mc Donald's. Quem conhece a Espanha sabe que os espanhóis gostam de comer muito. Assim, os menus do Mc Donald's na Espanha são compostos de dois sanduíches e não apenas um, como acontece no resto do mundo. Para poder competir com um almoço de um restaurante local – com entrada, primeiro prato, pão, sobremesa e vinho – o Mc Donald's teve que se adaptar a esse hábito cultural tão característico dos espanhóis.

Israel é o único país no mundo no qual em vários restaurantes se apresenta uma placa que diz “não vendemos cheese-búrgueres”. As leis judaicas para a alimentação proíbem a ingestão simultânea de carne e leite – ou seus derivados. Por isso a instalação do Mc Donald's no país, no início da década de 1990, abriu um grande debate. Os judeus ultra-ortodoxos se opuseram à sua presença e chegaram a promover protestos contra a abertura da rede, principalmente em Jerusalém. Outro problema foi que as lojas abriam aos sábados, dia sagrado do descanso, quando a maior parte do comércio fecha no país. Como solução, a empresa montou três restaurantes kasher, que não abrem aos sábados e

cujos sanduíches não contêm queijo. Mesmo assim, poucos judeus ortodoxos freqüentam a rede; um boicote que serve como forma de protesto contra o fato do Mc Donald's servir comida não kasher. Na maior parte das lojas da rede em Israel, o consumidor pode escolher se deseja o Big Mac com ou sem queijo.<sup>63</sup>

Já nos países árabes, a carne utilizada pelo Mc Donald's provém de animais abatidos segundo os preceitos islâmicos. Além disso, nenhum sanduíche inclui qualquer tipo de carne de porco.

Outro exemplo que vale a pena ser examinado mais detidamente é o arrasador êxito do Mc Donald's na ex-União Soviética (Hertzfeld<sup>64</sup>, 1991). Aparentemente, este sucesso deve-se à configuração da *Joint-Venture* que teve seus termos feitos sob medida para a nova situação da política econômica soviética. Os parceiros locais são indispensáveis, sem eles, o Mc Donald's — bem como as demais empresas ocidentais — seria obrigado a negociar com várias camadas da burocracia ou achar bens imóveis ou descobrir novas fontes de fornecimento. Como diz Hertzfeld, "Planejar uma Joint Venture é quase como planejar uma experiência de

---

<sup>63</sup> Em Buenos Aires está a terceira maior comunidade judaica do mundo. Para atingir a esta considerável fatia da população há em Buenos Aires, no bairro de ONCE, um Mc Donald's Kasher.

<sup>64</sup> Jeffrey M. Hertzfeld é sócio de Salans Hertzfeld & Heilbronn, uma firma de advocacia internacional com sede em Paris. Ele atua há mais de vinte anos como especialista em transações comerciais e industriais na ex-URSS e representa o Mc Donald's, Coca-Cola, Levi Strauss, Rank Xerox, Pechiney, Kobe Steel e outras empresas multinacionais. Também é membro da International Chamber of Commerce Task Force, ajudando o USSR Council Ministers com a preparação da nova legislação para o Parlamento Soviético.

engenharia genética. As novas empresas, tal como as linhas transplantadas de DNA, serão as organizadoras dos assuntos da nova vida econômica, nesse caso, as forças de produção que sustentarão a geração de riqueza." (Hertzfeld, 1991: 81)

No começo, o Mc Donald's e a Joint Venture trabalharam persistentemente com seus fornecedores soviéticos para desenvolver fontes confiáveis e de alta qualidade de matérias-primas cruas para os hambúrgueres, as batatas fritas, preparando produtos diários e assando pães e tortas de maçã. A produção de batatas inicialmente foi importada e depois substituída pela produção local, supervisionada pelo Mc Donald's.

Mas o que queremos destacar é que a estratégia do Mc Donald's na URSS não é fundamentalmente diferente da sua estratégia em outros países. Baseia-se no reinvestimento dos lucros em expansão e desenvolvimento de seus negócios no mercado no qual está estabelecida e na manutenção de sua reputação por qualidade, limpeza e serviço a preço justo.

Dessa forma, sem mudar sua estratégia o Mc Donald's conseguiu uma forma de adaptar o funcionamento de sua empresa a um mercado completamente diverso daquele em esta empresa atuava originalmente.



Um outro exemplo que pode ser mencionado é o da composição da Coca-Cola: com mais açúcar no Brasil, com mais gás na Argentina, para se adaptar às demandas de cada cultura.

Mas às vezes as mudanças devem ser mais sutis, que envolvem uma adaptação em termos de imagem. Para abrir novos mercados, vinculando em uma rede global os segmentos valiosos do mercado de cada país, o capital requer uma extrema mobilidade e as empresas precisam incrementar muito sua capacidade de comunicação.

Um exemplo disso é o caso da Coca-Cola no município de Parintins, estado do Amazonas. Todos sabemos que a marca Coca-Cola é uma das mais conhecidas do mundo, e as cores de seu logotipo estão gravadas na memória de todos nós: vermelho e branco. Mas em Parintins a coisa é diferente: em uma parte da cidade o logotipo é azul e branco, como vemos a seguir.



FONTE: VIP Exame, Agosto de 1999.

Parintins é dividida entre a Coca-Cola azul e a Coca-Cola vermelha, acompanhando a divisão do Boi Caprichoso (azul) e do Garantido (vermelho).

O bumba-meu-boi é uma festa junina na qual se encena a lenda de um boizinho que é morto e depois ressuscitado por um médico. No Amazonas a história ganhou cores locais: o médico virou pajé, e o homem que matou o boi é capturado por uma tribo de índios. O ritmo foi se modificando – perdendo seu parentesco com o maracatu, ficando mais lento e cadenciado, mais indígena.<sup>65</sup> Parintins é uma cidade pequena no meio da selva, sem hotel nem restaurante, mas a Coca-Cola deu-se ao trabalho de se "adaptar" a esse mercado consumidor, mudando sua imagem para responder à demanda de um pequeno grupo consumidor.

O bumbódromo revela um sincretismo de práticas sociais que abarca quase todas as manifestações religiosas, folclóricas e culturais do Brasil: da missa ao animismo, do carnaval à noite de São João e ao futebol.

Forçando um pouco as coisas, podemos dizer que as corporações também reúnem nas suas políticas organizacionais as diferentes experiências de gestão que apreendem nas culturas locais. Da mesma forma aprendem a responder às demandas de um mercado cada vez mais segmentado.

---

<sup>65</sup> Em termos de espetáculo, ele perdeu a sua simplicidade originária e incorporou a grandiosidade do Carnaval Carioca. Provavelmente, o Festival Folclórico do boi-bumbá é o resultado do reencontro de dois "fenômenos" que, por caminhos diferentes, saíram de São Luiz do Maranhão e chegaram a Parintins: o bumba-meu-boi e Joãozinho Trinta, que chegou pela TV, sendo inegável a influência do colorido, luxo e gigantismo do carnaval carioca pós-Joãozinho na concepção das fantasias e alegorias dos dois bumbás.

Dessa forma, vemos que nas Redes Coordenadas de Empresas podem ser combinadas a necessidade de se atingir escala global para se manter no mercado mundial e a atenção ao consumo local. A internacionalização da economia se aprofunda e os mercados mundiais tornam-se uma realidade. Mas não há, portanto, uma desapareição das diferenças dos mercados. Com a atual segmentação do consumo, o que ocorre é uma ampliação desse processo.

### **Lógica Organizacional como combinação do global e do local**

Como dizia, a globalização acelera os processos de hibridização das formas de gestão e de isomorfismo organizacional, compreendendo uma combinação da presença global com os *savoir-faire* locais.

Um exemplo é o da Asea Brown Boveri que representa um excelente exemplo destes processos. Como desenvolvemos no Capítulo 3, uma das características das Redes Coordenadas de Empresas é a de poder combinar a gestão das grandes corporações com a das pequenas e médias empresas. Relacionado a isto, podem combinar a algumas ações globais com outras locais. Usufruir da escala global e do *know-how* local.

A ABB, como é conhecida, pode ser descrita como sendo uma organização global dotada de uma surpreendente diversidade de

negócios. Em uma dimensão, a empresa é uma rede global. Executivos ao redor do mundo tomam decisões sobre estratégias de produtos e de desempenho sem considerar as fronteiras nacionais. Em uma segunda dimensão, a empresa é uma coleção de empresas tradicionalmente organizadas na nação, cada uma servindo a seu mercado nacional. ABB apresenta as duas dimensões na sua estratégia.

No topo da empresa<sup>66</sup>, o CEO e 12 colegas formam o comitê executivo. Esse grupo se reúne a cada três semanas e é responsável pela estratégia e desempenho globais. Reportando-se a eles, os líderes de 50 áreas de negócio – BA Business Area –, espalhadas ao redor do mundo, agrupam-se em oito segmentos de negócio, sendo que os membros do comitê executivo são responsáveis por eles.

Cada BA tem um líder encarregado de otimizar os negócios em bases globais. Esses líderes devem cuidar e defender uma estratégia global, controlar as fábricas ao redor do mundo com custos e qualidade padronizadas, alocar mercados de exportação para cada fábrica e partilhar experiência por meio da circulação de pessoas entre as fronteiras, criando grupos com nacionalidades múltiplas e construindo uma cultura de confiança e comunicação. Por exemplo, em 1991, o líder de transformadores de energia, que é responsável por 25 fábricas em 16 países, era um sueco que trabalhava em Manheim, Alemanha. O líder de

---

<sup>66</sup> Dados referentes ao ano de 1991.

instrumentação era britânico e o líder de *electric metering* um norte-americano com base na Carolina do Norte.

A estrutura da ABB é descentralizada. Ela tem 1.100 companhias locais espalhadas ao redor do mundo. Seus presidentes se reportam para dois chefes – o BA líder, que habitualmente se localiza fora do país e o presidente da companhia local, do qual a empresa é subsidiária. Por conta dessa interseção, pode-se dizer que a ABB é uma empresa com estrutura multidoméstica.

A ABB é líder mundial na manufatura de transformadores de energia, produtos caros usados na transmissão de eletricidade em longas distâncias. Esse negócio era responsável, em 1991, por um faturamento de 1 bilhão de dólares ao ano, o que representava aproximadamente quatro vezes mais que o faturamento do seu concorrente. Naquele momento, a produção era realizada em 25 fábricas localizadas em 16 países. Cada uma das operações era organizada em uma empresa independente, que contava com seu próprio presidente, orçamento e balanço. O trabalho do responsável mundial por esse BA era otimizar a estratégia do grupo e avaliar o desempenho dentro de cada limite nacional – a fim de estabelecer regras globais dentro do jogo da ABB – enquanto permitia às empresas locais liberdade para conduzir a execução. Karlsson – BA, líder do setor – dizia: ““Nós não somos um negócio global. Somos um conjunto de negócios locais que conta com uma forte coordenação global. Isso nos torna singulares. Nós queremos

que nossas empresas locais pensem pequeno, preocupem-se apenas com seus mercados domésticos e um punhado de mercados de exportação, e que aprendam a obter lucros a partir de volumes menores.” (Taylor, 1991:96)

Em uma entrevista concedida à HBR, Percy Barnevik, CEO e Presidente da ABB, falou da organização desta empresa mult-doméstica nos seguintes termos: "ABB é uma organização com três contradições internas. Nós queremos ser globais e locais, grandes e pequenos, radicalmente descentralizados com centralização do controle e de comunicação. Se nós conseguirmos resolver essas contradições, teremos criado uma organização com vantagens reais. " (Taylor, 1991: 95)

Como a ABB articula a descentralização com a centralização?

Eles estruturam as operações locais criando entidades separadas legalmente. Empresas separadas permitem criar balanços reais com responsabilidades reais de fluxos de caixa e dividendos. Com os balanços reais os gerentes herdam resultados ano a ano, que permitem a comparação do desempenho. Empresas separadas permitem a criação de ferramentas mais efetivas para recrutar e motivar gerentes. Em empresas pequenas, as pessoas podem aspirar a uma ascensão nas suas carreiras com mais transparência do que em grandes empresas, o que estimula um maior comprometimento por parte de cada um.

Retomando nossas afirmações do Capítulo 3, uma Rede Coordenada de Empresas permite a combinação de estruturas gerenciais diversas, em termos de tamanho, de política de gestão e de produtos ou serviços produzidos. Introduzimos agora um elemento a mais: sua personalidade jurídica, ela também pode ser diversa.

Ilustrando este processo Luiz Olavo Baptista faz a seguinte afirmação: "Símbolo do calendário do ano tripartite, adotado pelos gregos, a Quimera tinha cabeça de leão, corpo de cabra e posterior de serpente, o que fez tornar-se sinônimo de impossibilidade lógica, de utopia. Assim também é a regulamentação da empresa transnacional no quadro das relações internacionais, tais como as vemos hoje." (Baptista, 1987 : 15)

Como ele desenvolve, a transnacional não tem personalidade jurídica própria. Ela é composta de certo número de subsidiárias e tem uma ou mais sedes, constituídas em diversos países, de acordo com a legislação local que lhes dá personalidade jurídica e, por isso, nacionalidade. Por essa razão, ele conclui que sob o prisma estritamente jurídico-positivo não existe empresa transnacional.

Nesse sentido, se inserem as práticas de gestão que venho analisando. O caso da ABB é um dos muitos que funcionam com essa lógica. Se as transnacionais já podiam se aproveitar das vantagens da

diversidade jurídica de suas estruturas isso é mais válido ainda para as Redes Coordenadas de Empresas, uma vez que o fracionamento da sua estrutura organizativa é ainda maior.

Como também desenvolvemos no Capítulo 3, a escala global dos negócios permite uma negociação melhor com os fornecedores, daqui a centralização das operações de compra. A empresa comprava US\$ 500 milhões em materiais por ano. Essa enorme presença garante um excelente nível de preços, qualidade e condições de entrega. As compras são uma prioridade estratégica, e graças ao seu porte gigantesco a empresa pode exigir mais dos fornecedores.

Na entrevista feita por Taylor (1991), ele pergunta se os trabalhadores não devem se preocupar com a perda do controle nacional e local. Barnevick responde que essa perda é inevitável, visto que nos negócios globais há centros de decisão internacionais que não estão situados nem na sua comunidade nem no seu país. Uma vez que há coordenação global dos negócios, não há preconceitos nacionais. Os cem profissionais que tomam decisões estão em Zurich, mas podem estar em Chicago ou Frankfurt. A ABB tem um plano global, configurando-se como um empreendimento que pode criar oportunidades de emprego, pesquisa ou exportações em diversos países. (Taylor, 1991 : 105)



## **Transformações tecnológicas e Isomorfismo organizacional,**

Os dois processos que estamos descrevendo nesta Terceira Parte da Tese estão intimamente relacionados.

A globalização, com seus protagonistas principais – as corporações –, leva à unificação das formas de gestão e à obtenção de formas ótimas de condução em cada processo de negócio. As corporações devem atingir escala global e simultaneamente devem conhecer e adaptar seus produtos às diversas sociedades.

Os processos que estou descrevendo, combinando a presença global com a local, são enormemente facilitados pelas condições tecnológicas nas quais hoje as empresas se inserem assim como pelos avanços obtidos no âmbito da Tecnologia da Informação.

Mas antes de nos aprofundarmos neste ponto, faz-se necessária uma breve digressão sobre os pressupostos técnicos da Tecnologia da Informação<sup>67</sup> e sobre a evolução pela qual esta passou nas últimas décadas, até chegar ao seu estágio atual.

---

<sup>67</sup> Para uma análise ampliada deste ponto, ver Ferrer, Florencia, 1998.

A Tecnologia da Informação se formou a partir da utilização da microeletrônica nos mais diversos tipos de bens, articulada a sistemas de comunicação e somada ao *software*, a inteligência incorporada a eles.

A partir do final dos anos 60, a convergência de várias inovações científicas e tecnológicas configurou um novo paradigma tecnológico. O fundamento científico e técnico desse paradigma é constituído pela microeletrônica, que vem se desenvolvendo mediante os descobrimentos do transistor (1947), do circuito integrado (1957), do processo planar (1959) e do microprocessador (1971). (Braun e Mac Donald, 1982).

Os computadores, ajudados pelo aumento exponencial da sua capacidade e pelas drásticas reduções de custo, tanto de processamento quanto de armazenagem de dados (memória), revolucionaram o processamento da informação na esfera do *hardware*, tornando-o acessível ao grande público. Boa parte, por exemplo, dos usuários de microcomputadores dispõe hoje de máquinas cuja capacidade de processamento e memória são superiores às dos antigos *mainframes*.<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Em 1997, *The Economist* dizia: "Hoje um note-book de \$2.000 é muito mais poderoso do que um mainframe de \$10.000 usado em meados dos anos 70. Há 25 anos existiam apenas 50 mil computadores em todo o mundo; agora o total estimado está em torno de 140 milhões, distribuídos em quase todos os países. *The Economist*, 01/1997.

Por exemplo, hoje um Ford Taurus contém mais poder computacional do que um multimilion-dollar mainframes computers used in the Apollo space programme. (*The Economist*, 23/09/2000)

Além disso, o desenvolvimento das técnicas de criação dos programas<sup>69</sup> computacionais acelerou a produção de aplicativos na esfera do *software*. Um bom exemplo é a proliferação dos sistemas integrados de gestão empresarial: os sistemas integrados de informação voltados ao planejamento, controle e análise de uso dos recursos de uma empresa, necessários para captar vendas, produzir e entregar os produtos e manter as operações em pleno funcionamento.<sup>70</sup> Com apenas um *software*, uma empresa é capaz hoje de administrar de forma articulada todo o seu processo de negócio, econômico, financeiro e logístico, da compra de materiais ao controle da distribuição final dos produtos.

As telecomunicações, favorecidas pelo atual desenvolvimento tecnológico, convertem-se no setor chave para a difusão e máximo aproveitamento dos novos avanços, permitindo a integração entre diferentes unidades de processamento, para facilitar a formação de sistemas de informação baseados na microeletrônica. A Internet é um bom exemplo disto, tanto na esfera dos negócios quanto no âmbito doméstico.

As aplicações dessas tecnologias aos processos de trabalho em fábricas e escritórios criaram a base para o desenvolvimento de diversos

---

<sup>69</sup> Isto tem a ver com a evolução da forma como se programa, já não sendo necessário para boa parte dos programadores utilizar os comandos do DOS.

<sup>70</sup> Conceituação de Carlos Cesar Meleiro, Engenheiro de Produção e Gerente de Consultoria, que exerce serviços de consultoria para empresas na área de Sistemas Integrados de Gestão.

sistemas e ferramentas computacionais, como o *CAD/CAM* (projeto assistido por computador/fabricação assistida por computador) e a automação avançada no escritório, que se articulam com a aplicação de sistemas de gestão e produção integrados. Paralelamente, desenvolveram-se inovações na área de materiais (ligas, fibras ópticas), supercondutores e fontes de energia renováveis.

No âmbito do mundo empresarial, verificamos que, entre os anos 50 e 70, a automação e a informatização se deram de maneira isolada em cada um dos processos. A partir da década de 70, o aumento da capacidade de processamento da informática e a queda dos preços do *hardware* e do *software* ensejaram sua incorporação maciça aos processos de negócios, transformando a automação e a informatização em práticas economicamente mais viáveis. Temos, assim, a generalização das máquinas de comando numérico no âmbito da produção e o crescimento acelerado da robótica na indústria.

No final dos anos 70, os sistemas computacionais baseados em altíssimas velocidades de processamento tornaram-se competitivos para se estender ao âmbito do projeto — como dizia, um bom exemplo aqui é o das tecnologias CAD (Projeto Assistido por Computador). O próximo passo será a integração das diversas “ilhas” de automação já presentes na empresa. Isso se deu com a filosofia CIM (manufatura integrada pelo computador). Surgem aqui os sistemas de fabricação flexível (FMS), nos quais se combinam projetos assistidos por computador, máquinas-

ferramenta com controle numérico, robôs, intercambiadores de ferramentas e linhas de transferência.

Atualmente, a otimização do desempenho das tecnologias de integração no âmbito da coordenação das atividades de compras, gerenciamento de materiais, planejamento da produção, vendas, finanças, etc. está entre os principais objetivos das corporações. Podemos resumir isto como uma longa busca à integração do processo de negócio (como foi desenvolvido na Segunda Parte da Tese).

Como antecedente desta busca de integração temos os MRP I e II (Material Requirement Planning), atuando na área de planejamento e administração de insumos. Só para fins elucidativos faremos uma breve comparação com o *Kan-ban*, técnica que se insere nas formas japonesas de gestão, para depois mostrar como as duas se encontram hoje nas mesmas ferramentas de gestão.

Essas duas técnicas têm origem no eixo das separações de funções de concepção, preparação, execução e controle. Gestadas em universos diferenciados, são usadas conjunta e/ou separadamente. Ambas se referem às mudanças do planejamento da produção. Daí tangenciarem o terreno da logística – onde as inovações técnicas e organizacionais se unem por laços estreitos –, aqui entendida como o gerenciamento integrado do fluxo de materiais, desde o processo de suprimentos de

matérias-primas, passando pelo fluxo da produção até a distribuição dos produtos acabados.

Para efeito de análise, essas duas técnicas serão aqui apresentadas à maneira de “tipos ideais”, construções teóricas a partir de elementos fáticos, com fins explicativos.

O MRP e o *Kan-ban* são duas técnicas relacionadas a políticas de gestão empresarial diferenciadas. O *Kan-ban* é uma técnica relacionada à filosofia *Just-in-time*. Em paralelo a isso, poderíamos considerar o MRP como uma técnica relacionada à concepção do JIT, que alguns autores chamam alegoricamente de *Just-in-case*. No primeiro caso, o do *Just-in-time*, produz-se **quando e para** o que já foi vendido. No segundo caso, o do *Just-in-case*, a produção atende a um planejamento elaborado a partir de um quadro de vendas estimadas.

O MRP surge nos anos 60, frente às necessidades de integrar as atividades de planejamento e controle de produção. Para compreendê-lo melhor é preciso retomar brevemente o tema, já abordado nos capítulos anteriores, de como a história do capitalismo significa uma busca permanente de maior especialização, combinada com um aumento da escala.

Assim, num primeiro momento, um reduzido número de trabalhadores partilhava de todo o processo produtivo: desde a concepção e o desenho do que se ia fabricar até a autogestão de suas atividades. À medida que a escala da produção foi atingindo patamares

mais elevados, as tarefas de fabricação se especializaram cada vez mais, exigindo maior investimento de capital intensivo. Da mesma forma, verificamos que a convergência dos processos de expropriação do saber do ofício com o papel crescente das tecnologias de base científica levou à diferenciação entre as atividades de produção e as de projeto.

Por outro lado, com a proliferação de um crescente mercado de massa e o conseqüente incremento do volume da produção, a gestão empresarial foi se transformando numa atividade independente, passando a coordenar uma grande variedade de atividades na empresa. No século XX, com a transição da empresa nacional para a multinacional, tais processos se tornaram ainda mais complexos.

Essas três esferas – projeto, fabricação e coordenação – compreendiam um grande número de atividades independentes cuja natureza concreta dependia, por sua vez, do tipo de produtos fabricados e dos processos utilizados. Em cada um desses âmbitos, a especialização das diferentes tarefas trouxe uma automatização gradual que se foi estendendo aos diferentes setores industriais.

A incorporação das tecnologias relacionadas à informática se deu nas tarefas de coordenação dos processos, a partir de técnicas como o MRP. Este surge com o objetivo de definir os planos de produção e de compra de matérias-primas e componentes, partindo de uma estimativa das vendas dos produtos acabados e levando em consideração a

estrutura de composição dos produtos, além dos tempos de fabricação dos produtos acabados e dos produtos intermediários.

Em suma, o que esta técnica de gestão faz é estabelecer que, para uma determinada quantidade de produtos que se estima vender, devem ser ordenadas compras de materiais na respectiva quantidade necessária e considerar-se um prazo de entrega para as mesmas que viabilize a produção desejada (estimada). Da mesma forma, as ordens de produção indicam o quanto devo produzir, quais produtos e para que data. Neste sentido, pode-se dizer que o MRP não implica em rupturas com a estrutura taylorista e fordista de produção. O mesmo já não acontece com o *Kan-ban*<sup>71</sup>.

Em síntese, o confronto direto entre as duas técnicas permite dizer que o MRP está para a filosofia *Just-in-case* assim como o *Kan-ban* está para a *Just-in-time*. Ambos visam à coordenação das atividades de suprimentos e de produção, motivadas pela redução de custos e pela capacitação da habilidade de respostas ágeis a mercados instáveis. Ambos preocupam-se com o uso produtivo do capital juntamente com o uso financeiro. Um exemplo disso é a constante evolução da técnica MRP que assume hoje a sigla ERP (*Enterprise Requirement Planning*), após a

---

<sup>71</sup> A técnica *kan-ban* nada mais representa do que o sistema de gestão adequado ao JIT. Cada célula de trabalho opera com a menor existência de estoques possível, destinados ao consumo nas próximas horas. A necessidade de reposição do estoque de cada célula de trabalho é acusada visualmente, através de um cartão (*kan-ban* em japonês), acionando um trabalhador ou outra célula para executar o reabastecimento do setor carente.



incorporação no modelo de atividades mais estratégicas, tais como o planejamento financeiro-econômico e o controle de custos.

O MRP se circunscreve na separação entre preparação e execução do trabalho, aceitando-a e reproduzindo-a. Mas, por meio do processamento informático da função da preparação do trabalho, busca a otimização do uso geral dos equipamentos, dos estoques, dos materiais e da mão-de-obra, de acordo com as flutuações do mercado.

O *Kan-Ban*, por sua vez, consiste numa profunda inovação organizacional que põe em questão a separação funcional do trabalho da Organização Científica do Trabalho. Aqui, o planejamento deixa de estar separado da produção. Inverte-se a seqüência preparação/produção. É a produção que dita o planejamento. O controle é reintroduzido como atividade da fabricação e não como atividade separada.

Pode existir complementaridade entre o MRP e o *Kan-Ban*, uma vez que o MRP se mostra indiferente ao estado organizacional da produção. O MRP tem condições de ajustar-se às exigências do *Kan-Ban*, suprimindo a incapacidade deste de fazer frente às bruscas flutuações de pedidos em situações de mercados instáveis e voláteis.

**TABELA 7:Diferenças entre Kan-Ban e MRP**

<b>MRP</b>	<b>KAN-BAN</b>
Produz-se para vender	Vende-se para produzir
Não requer redefinição organizacional	Requer uma reorganização organizacional
Tecnologia da informação é fundamental	Tecnologia da informação não é fundamental
Não se precisa de reorganização nas instalações	Precisa-se de reorganização nas instalações
Pode-se usar o trabalhador parcelar e coletivo do taylorismo	Precisa-se de trabalhador polivalente
Reproduz-se a separação taylorista entre concepção, preparação, execução e controle	Associam-se as tarefas de concepção, preparação, execução e controle
Pode ajustar-se a grandes flutuações do mercado	Não pode ajustar-se a grandes flutuações do mercado
Não requer simplificação do processo	Requer simplificação do processo
Usa uma lógica taylorista automatizada	Discute a lógica taylorista
Controle não é necessariamente considerado atividade de produção	Controle é considerado atividade de produção

De fato, este é outro exemplo de como a tendência ao isomorfismo organizacional surge de um processo de busca, via tentativa e erro, dentro da lógica de gestão de negócios. O MRP e o *Kan-Ban* surgiram em contextos organizacionais e culturais diferentes e, como mostramos no quadro acima, apresentam diferenças reais entre si. Apesar disso, hoje

convivem dentro das mesmas ferramentas de gestão, especialmente os ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são a geração mais recente dos MRP.

Assim, é importante aprofundarmo-nos um pouco mais no entendimento das diferenças entre o MRP e o ERP, e sobretudo, nos processos envolvidos na operação deste último e suas implicações para a uniformização das formas de gestão.

Como dizia, o MRP evoluiu e forneceu a base dos diversos ERP (hoje xERP, ou ERP expandidos), que hoje podem incorporar as premissas básicas do relacionamento *Customer-Supplier* da filosofia japonesa de gestão, uma vez que esta pode ser considerada como a melhor forma de estabelecer este relacionamento.

Resumindo, podemos definir o MRP como: “Um sistema voltado para informações de natureza contábil destinado à identificação e ao planejamento dos recursos que a empresa, como um todo, necessita para receber, processar, embarcar e dar conta dos pedidos de seus clientes. Um sistema ERP se distingue de um típico sistema MRPII em termos dos seus requisitos técnicos, tais como interface gráfica para o usuário, base de dados relacional, emprego de linguagem de quarta geração, e ferramentas de engenharia de software em desenvolvimento amparado por computador, arquitetura cliente/servidor, e portabilidade

de sistema aberto. Sin.: sistema de gerenciamento da produção direcionado para o cliente.” (APICS, 1995)

Os atuais ERP, conhecidos como Softwares Integrados de Gestão, são usados por todas as grandes empresas para amarrar todos os seus subprocessos. Mas vamos a uma explicação de seu funcionamento.

Um gerente financeiro da empresa, por exemplo, que está no exterior pode saber tudo o que acontece dentro da empresa nesse mesmo dia. Quanto a empresa vendeu naquele dia? Por produto? Por fábrica? Por cliente? Quanto dinheiro saiu do caixa? Qual foi a margem de lucro de cada produto? Quais clientes propiciaram vendas mais lucrativas? Qual é o nível de estoque de um determinado item? As melhoras conseguidas no fluxo de informação geram imensas vantagens, especialmente nos processos de tomada de decisão. O número de funcionários administrativos cai também notavelmente, especialmente os que trabalhavam nas tarefas relacionadas à coordenação de processos e levantamento e organização das informações.

Mas uma das principais conseqüências da implementação de um Software de Gestão é que todas as informações da empresa estão integradas e o próprio programa é capaz de "tomar algumas decisões sozinho". No momento em que uma venda gera um pedido, altera-se imediatamente o planejamento de vendas, aciona-se a fabricação, compra-se a matéria-prima necessária e é possível dar ao cliente uma estimativa do prazo de entrega. O fechamento contábil do mês, que

anteriormente resultava de uma série de relatórios que circulavam dentro da empresa por dias, é agora rapidamente feito em poucas horas.

Ou seja, a atual geração dos ERP reúne em um software só o que antes era uma colcha de retalhos de vários softwares diferentes, melhorando a performance geral do sistema.

E quanto ao relacionamento com fornecedores e grandes clientes? A tecnologia de conexão entre duas ou mais organizações em que as interações ocorrem diretamente entre sistemas é chamado EDI (Electronic Data Interchange). Podemos dizer que a EDI é a transmissão de dados de negócios numa forma estruturada e eletrônica, de uma aplicação em computador de uma empresa para o computador de outra empresa, de forma interativa, envolvendo sistemas de ambas as organizações. (Torres, 1995, Dearing, 1990, Holland, Locket & Blackman, 1992)

Segundo Torres, haveria três tipos de benefícios de uso de EDI:

**DIRETOS:** nessa categoria encontram-se a precisão, economia de redigitação (única entrada de dados), economia de postagem, redução de custos de manuseio das informações, melhores serviços ao cliente, menores tempos de processos (por exemplo, ciclo de pedido/atendimento/cobrança mais rápido), menores custos de transportes, economias de capital por menores estoques. Por exemplo, em vez de um fabricante preparar e imprimir um plano de necessidades de materiais para envio a um fornecedor, ele envia diretamente de

aplicação a aplicação, entre os computadores fabricante–fornecedor, eliminando redigitação, encurtando tempos, eliminando papel.

**INDIRETOS:** nessa categoria, o EDI pode facilitar mudanças em políticas de estoques, reduzindo os níveis de estoques; integração com sistemas JIT (de fato, o JIT supõe o uso de EDI). Outros exemplos de benefícios indiretos podem ser as reduções de paradas de fabricação, falta de estoque, etc.

**USOS ESTRATÉGICOS:** São os mais significativos, ainda que em geral não visíveis. O partilhamento de informações permite conhecer melhor e mais profundamente os clientes, possibilitando um melhor atendimento. Há exemplos em que o uso estratégico de EDI foi a base para a criação de um novo produto ou serviço: a American Airlines vende informações de mercado para concorrentes.

Um exemplo das vantagens obtidas pelo EDI pode ser o da integração com agentes de vendas. É conhecido o caso da integração da General Motors com o Saturn Dealer Information System ( Torres, 1995, Oz, 1994). O sistema suporta um dos automóveis de mais sucesso da década de 1990. De fato são dois grandes sistemas, o *Sales–Line* e o *Service–Line*.

Com o *Sales–Line* um vendedor de uma concessionária consegue por um micro–computador se conectar a computadores de outras concessionárias e pesquisar em seus estoques sobre o carro desejado por um comprador potencial. Já com o *Service–Line*, as concessionárias

acessam a fábrica, num sistema semelhante ao MRP, em que suas demandas por peças e acessórios podem ser atendidas diretamente pelo estoque do fabricante. Esse sistema também permite que clientes possam receber quaisquer informações sobre veículos novos ou usados, serviços existentes, disponibilidade de um carro com determinadas características de seu interesse, etc.

O sistema também permite o registro de todas as informações relacionadas com um automóvel específico, desde sua fabricação e por toda sua vida, o que se torna possível devido a um microprocessador instalado em cada automóvel, que mantém dados sobre ele. Com esse sistema, quando ocorre um defeito grave num automóvel, a oficina pode relacionar o veículo específico com todos aqueles que foram fabricados no mesmo lote, em relação às partes defeituosas, e assim alertar os proprietários de veículos que possam apresentar o mesmo problema. Toda a comunicação no sistema era, pelo menos nesse caso, e até 1995, via satélite. O sistema exige que todos os envolvidos estejam conectados por EDI<sup>72</sup>. (Torres, 1995:199)

Do início deste item até aqui analisamos o impacto da Tecnologia da Informação sobre as formas de gestão, focalizando as técnicas MRP, *Kan-ban* e ERP, bem como as economias e otimizações viabilizadas por

esta TI no que diz respeito à relação das empresas com seus fornecedores e grandes clientes, via EDI. Em todos esses casos a Tecnologia da Informação aparece, por um lado, como elemento que serve de impulso à unificação das formas de gestão e, por outro, como instrumento que viabiliza a atuação simultaneamente global e local das corporações empresariais.

Nos parágrafos que se seguem trataremos de mais um desdobramento da Tecnologia da Informação, qual seja, a crescente utilização da Internet e o surgimento do “comércio eletrônico”, enfocando com especial ênfase a área que se convencionou chamar de “business to business” (ou B2B), e discutindo, mais uma vez, as conseqüências destas novas tecnologias para as formas de gestão das redes empresariais.

Começamos verificando o que é o gerenciamento da cadeia de suprimentos na indústria automobilística, que depende do fornecimento de todas as peças e componentes dos carros. Empresas tais como General Motors ou Ford gerenciavam seus relacionamentos via os extremamente caros sistemas de EDI, que tentavam amarrar a multiplicidade de diferentes *computer systems* utilizados por cada fornecedor. Como afirmam Sculled e Wood: “O sistema EDI tinha como objetivo permitir que os pedidos de *procurement* feitos pelo fabricante

---

<sup>72</sup> Os EDI são viabilizados por meio de VAN -Value Added Network-, é a



fossem automaticamente aceitos pelo sistema interno de faturas do fornecedor, sendo automaticamente reconhecido, autenticado e validado pelos computadores *mainframe* do fabricante. Uma parte substancial do custo de montagem deste sistema relacionava-se com o custo de implantação de uma rede física que possibilitasse a comunicação entre empresas que não se localizavam perto umas das outras, bem como com o custo de licenciamento do software para cada fornecedor.” (1999: 24)

Mas nos últimos anos da década de 1990 um novo fator entra em cena: a generalização do uso da Internet . Com ela, muitas empresas estão migrando as comunicações com seus fornecedores e clientes para o ambiente da Internet.

As vantagens obtidas são enormes: são reduzidas drasticamente as necessidades de investimento o na comunicação entre os diferentes integrantes de cadeias produtivas, facilitando e acelerando o relacionamento em seu interior. Ou seja, pode-se fazer o mesmo tipo de intercâmbio que antes, mas de maneira mais ágil, com maior economia e mais eficientemente; isto sem contar que a abrangência dessa comunicação é muito maior.

Com a ampla difusão da Internet no mundo, os usuários podem conectar-se de qualquer ponto do planeta, e a rede pode funcionar 24 horas ao dia. A simplificação da utilização dos softwares pelo ambiente

Windows faz que o sistema possa ser operado por uma maior massa de usuários. Os EDI só eram usados por um seleto número de pessoas.

Examinemos agora mais detalhadamente as características do comércio eletrônico, isto é, da compra e venda de produtos ou serviços através de meios eletrônicos. Em primeiro lugar, é preciso notar aqui a existência de uma classificação dos âmbitos de intercâmbio:

Business-to-Business -B2B: é o nome que se dá ao relacionamento entre empresas por meio da Internet. ([www.covisint.com](http://www.covisint.com))

Business to consumer- B2C: São empresas que se especializam no comércio eletrônico. O melhor exemplo é a Livraria Virtual Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) que trabalha exclusivamente desta forma.

Consumer-to-consumer -C2C: representa a volta ao escambo, pois é uma forma de comércio por meio de leilões, sendo que o site serve como intermediário do intercâmbio entre consumidores. ([www.lokau.com.br](http://www.lokau.com.br))

Consumer-to-business -C2B: esta aparece como uma forma nova, na qual o consumidor estabelece o preço e a mercadoria ou serviço procurado. Um serviço bastante comum está sendo o de procura de passagens aéreas por esta via. ([www.priceline.com](http://www.priceline.com))

Só para se ter uma noção da magnitude do processo que queremos analisar, basta dizer que a Internet tem hoje 100 milhões de

usuários<sup>73</sup> e que as previsões para o ano 2001 são de que este número atinja a marca de 1 bilhão, segundo o MIT, e de 800 milhões, segundo a IBM. Em 1998 foram enviados 13 trilhões de emails. Desde 1995 o número de emails enviados é superior à correspondência veiculada por correio normal.<sup>74</sup>

Por sua vez, o comércio eletrônico e especificamente o B2B, vem consolidando uma nova estrutura das transações entre empresas. A previsão do Ecommerce para 1997 foi de 250 milhões de dólares, mas o realmente realizado foi de 9 bilhões. Em 1998 já se atingiu a marca dos 21 bilhões e a previsão para 2001 é de 250 bilhões, segundo a IBM, e de 650 bilhões, de acordo com a perspectiva mais otimista do MIT.

O comércio no âmbito do B2B, viabiliza formas de intercâmbio mais ágeis entre empresas, reduzindo os custos de operação e especialmente de *procurement*, de uma cadeia produtiva. Se até agora

---

<sup>73</sup> Mas este processo reflete a desigualdade crescente que mostrávamos ser a base material do isomorfismo normativo. O último relatório da ONU confirma o abismo tecnológico e de informação que separa os países centrais dos periféricos. O Estudo feito por especialistas de 17 países, afirma que 276 milhões de pessoas, ou pouco menos de 5% da população mundial - de cerca de 6 bilhões- usam a Internet. Quase a metade dos Internautas está nos Estados Unidos. Na Finlândia há mais servidores que em toda América Latina. E em Nova Iorque o número é superior ao da África. Alemanha, Reino Unido, Itália, França, Holanda, Japão, Canadá e EUA concentram 246 milhões de usuários - mais de 89% dos internautas do mundo. (Folha de São Paulo, 23/06/2000)

<sup>74</sup> O crescimento da Internet no Brasil também pode ser medida pelo aumento da publicidade em outdoors, jornais, revistas e televisão de empresas relacionadas à rede. Ela aumentou três vezes seu volume entre 1998 e 1999, e deve fechar o ano de 2000 com um número quase dez vezes maior que o de 1998: O investimento foi de 71 milhões em 1998 (valor atualizado para 04/2000) , 212,5 milhões em 1999 e se estimam 680 milhões para 2000. (Valores em reais) Veja, 19/04/2000.

tínhamos cadeias verticais, agora podemos ter cadeias paralelas, uma vez que as informações geradas e recebidas se retroalimentam em diferentes pontos da mesma.

A criação de Portais por setor é um notável avanço sobre os EDI que existiam anteriormente.

É importante então insistir na diferença entre as outras formas de comércio eletrônico e o B2B, uma vez que este último está relacionado com estratégias empresariais e não meramente a comércio.

A evolução para a criação das bases do B2B foram progressivas, partindo de formas mais simples. Na sua primeira geração, os Web Sites ofereciam uma simples informação em forma de texto sobre a empresa, em alguns casos acompanhadas de listas de preços. Os clientes podiam via *email* solicitar informação sobre um determinado produto, formulando a mensagem, geralmente, por um *link* no mesmo *Site*.

Na segunda fase, o comércio eletrônico envolvia transações *online*. Nesse estágio, as organizações passaram a ter como preocupação central a questão da seguridade na transmissão de dados e de processos de pagamento. Mas a maioria destas operações iam numa só direção : cliente – empresa, sem nenhuma integração posterior.

A geração seguinte do Comércio Eletrônico é a do Ebusiness. Nessa fase, ocorre a eletronificação de diversos processos de negócio entre as fronteiras organizacionais. Integração é a palavra chave nessa

fase, e seu alinhamento com os objetivos de negócio é a frase chave. Os Portais são o local virtual onde as empresas intercambiam dados e efetuam transações. O acesso a eles é sempre restrito aos participantes, que devem ter a chave de acesso. Na prática, é o uso de uma estrutura quase pública para ampliar o que os antigos EDI podiam fazer. (Computer Technology Research Corporation, 1999)

Por meio de parcerias entre as empresas interessadas e outras que desenvolveram aplicativos para a criação e intercâmbio nos *marketplaces*, muitas vezes em alianças com empresas que tem como produto os softwares de gestão, possibilita-se a automatização do processo de procura por materiais diretos e indiretos, permitindo uma visão global da cadeia de suprimentos.

Ao disporem de um volume maior de informações, as empresas têm condições de tomar decisões rápidas e redirecionar sua produção frente a oscilações de demanda, assim como ampliar sua base de fornecedores.

Como disse anteriormente, o ponto que nos interessa aqui é o B2B, já que é este que atinge o relacionamento entre empresas — o foco desta Tese. Trataremos a seguir de algumas das atividades que se vinculam a esta forma de comércio eletrônico, especificamente a construção de Marketplaces. Entretanto, antes de mais nada, é preciso destacar que este é um processo muito recente, o que dificulta muito sua análise, e transforma boa parte das assertivas que se seguem em

previsões, com o enorme risco que isto implica. Ainda assim, o processo nos parece tão significativo que não poderíamos deixar de fazer uma menção a ele.

No Brasil, podemos afirmar que no ano de 2000 começaram a ser dados os primeiros passos na construção de marketplaces, enquanto que nos Estados Unidos isso vem acontecendo desde 1998.

Segundo especialistas na área (Forrester Research, 2000) a situação desse setor é hoje um tanto caótica, e um resultado disso é o enorme número de marketplaces (mil) existentes. Assim, há atualmente uma clara tendência à concentração de vários marketplaces e de quebra de outros, sendo que, na opinião de tais especialistas, ao final deste processo deverá haver lugar para apenas 181 deles.

A Forrester , realizou uma pesquisa com Executivos de compras de 50 empresas que faturavam acima de 1 bilhão de dólares. Eles perguntaram: Quanto de suas compras será feito através de Marketplaces em 2000 e em 2002?

**TABELA 8: Previsões de compras em Marketplaces**

<b>ANO</b>	<b>MATERIAIS DIRETOS</b>	<b>COMMODITIES</b>	<b>MATERIAIS INDIRETOS</b>
<b>2000</b>	7%	7%	4%
<b>2002</b>	64%	46%	39%

Como vemos, a tendência ao aumento deste tipo de comércio parece ser significativa e digna de ser levada em conta.

Como desenvolvemos no Capítulo 1, um exemplo das inovações que este tipo de intercâmbio parece proporcionar é o da criação do Marketplace do Setor Automobilístico chamado [www.covisint.com](http://www.covisint.com). A criação de portais como esse acelera as políticas de alianças, facilitando os intercâmbios inerentes a elas. Como dizia, com isso, um fornecedor local da General Motors teria visibilidade para as outras montadoras, internacionalmente. Potencialmente poder-se-ia dizer que a estratégia do carro mundial, enunciada por Piore e Sabel teria hoje suas condições infra-estruturais de realização.

Os portais configuram uma experiência recente e ainda não consolidada. No caso do portal [www.covisint.com](http://www.covisint.com), por exemplo, há uma série de processos na justiça, que acusam seus responsáveis de criação de cartel. Vários dos fornecedores não querem entrar no portal, ameaçando criar um só para eles. Qual é o problema?

Depois da reestruturação das décadas de oitenta e noventa, as montadoras passaram a se incumbir somente das tarefas relacionadas à criação do design, montagem e marketing dos carros, sendo que a grande maioria dos componentes passou a ser entregue já previamente montada pelos fornecedores. Por isto, as montadoras não tinham informações precisas sobre os preços intermediários, nem sobre as sub-

operações. Com a consolidação do B2B, os grandes compradores poderão ver o preço dos fornecedores e de seus parceiros, podendo usar esta informação para negociar melhor os preços finais, ou seja, terão à disposição um elemento a mais para consolidar o seu poder de coordenadores das redes.<sup>75</sup> É claro que este processo não é do interesse dos fornecedores, que terão sua planilha de custos aberta, e suas margens de lucro espremidas.

A isto se associa o aprofundamento do controle associado a um aumento da externalização dos subprocessos. A eficiência do uso de B2B para o relacionamento de uma cadeia produtiva consolida a redução de custos de transação, uma vez que elimina diversas etapas de controle nas relações tanto com os fornecedores como com os intermediadores de consumo. O B2B associado aos softwares de gestão facilitam ainda mais este processo, uma vez que a geração de uma ordem de compra de uma empresa se conecta diretamente com a recepção de pedidos do seu fornecedor.

Outro exemplo de Marketplace a ser considerado é o do setor de mineração, chamado Quadrem ([www.quadrem.com](http://www.quadrem.com)).<sup>76</sup> Trata-se de um marketplace global, que cria uma plataforma reunindo produtores e

---

<sup>75</sup> Uma excelente análise sobre este tema pode ser encontrada no artigo *A market for monopoly?* na *The Economist*, 17 de junho de 2000: 59 .

<sup>76</sup> Tendo surgido com o nome de Mining and Metals Procurement Marketplace ([www.mmprocurement.com](http://www.mmprocurement.com)), este marketplace recentemente passou a se chamar



fornecedores envolvidos em atividades de mineração, minérios e metais, com o objetivo de fornecer amplo acesso a fontes de *procurement* em todo o mundo. Isto implicará em uma transformação nas práticas usuais de *procurement* para este setor industrial e deverá resultar em benefícios significativos para todos os integrantes do marketplace através de transparência, padronização, processos transacionais aperfeiçoados e gerenciamento de estoques.

Este Marketplace oferece serviços a clientes em mais de cem países, organizados em oito regiões econômicas, utilizando-se de catálogos comuns, com versões em várias línguas, o que possibilita a potenciais compradores — independente de seu porte ou localização — fazer negócios com um grande *pool* de fornecedores localizados em várias partes do globo. Vale mencionar ainda que, em 1999, o gasto estimado em *procurement* para este setor industrial era de aproximadamente 200 bilhões de dólares.

O [www.quadrem.com](http://www.quadrem.com) fechou uma parceria com duas empresas: a Commerce One [www.commerceone.com](http://www.commerceone.com) e a SAPMarkets [www.sapmarkets.com](http://www.sapmarkets.com), subsidiária da SAP<sup>77</sup>, [www.sap.com](http://www.sap.com).

---

quadrem, em referência à sua localização nos 4 pontos cardeais e às 4 iniciais M de seu nome.

<sup>77</sup> Sigla em alemão para Systemanalyse und Programmentwicklung - que quer dizer "Análise de sistemas e desenvolvimento de programas". A SAP é a maior empresa de softwares de gestão ou ERP.

A Commerce One atua no setor de soluções para comércio eletrônico. Através de seus produtos, portais e serviços, esta empresa cria acesso a mercados ao redor do mundo, permitindo a qualquer pessoa comprar mercadorias, de qualquer outra, em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora. A Commerce One é uma das primeiras a atuar neste setor, o que lhe confere enorme superioridade, já que, dentro da pouca experiência que é possível ter (dois anos no máximo) ela é a única que já possui todo esse tempo dedicado à criação de marketplaces.

A Commerce One criou a "Global Trading Web" que é uma rede entre os diferentes marketplaces em que atua. Esta é a maior comunidade comercial em business-to-business, englobando vários marketplaces, o que lhe permite obter enormes economias de escala para compradores, fornecedores e prestadores de serviço em todo o mundo.

Por sua vez, a SAPMarkets, Inc., subsidiária da SAP AG (NYSE ADR: SAP), está na ponta de lança de todas as operações business-to-business em marketplace da SAP. Com os marketplaces mySAP.com, a SAPMarkets estende a sua liderança no setor de Softwares de Gestão.

Para as empresas que compõem o QUADREM a parceria é muito favorável, já que somam-se as vantagens do ERP à experiência da Commerce One na implementação e gerenciamento de software específico para os marketplace. Esta parceria permite a empresas e

fornecedores de vários tamanhos estabelecerem relações mais estreitas de colaboração na Internet.

Para se ter uma idéia da importância de um marketplace nesse setor basta notar que seus integrantes são: Alcan Aluminium Limited, Alcoa Inc., Anglo American plc, Barrick Gold Corp, The Broken Hill Proprietary Company Limited (BHP), Corporacion Nacional del Cobre de Chile (CODELCO), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), De Beers Consolidated Mines Ltd., Inco Limited, Morgan Stanley Dean Witter, Newmont Mining Corporation, Noranda Inc., Pechiney, Phelps Dodge Corporation, Rio Tinto, and WMC Limited; ou seja as maiores empresas mundiais do setor. ([www.mmprocurement.com](http://www.mmprocurement.com) 08/13/2000)

Nos portais de B2B, as empresas podem comprar uma diversidade de produtos e serviços, desde material para escritório, sistemas de informática, maquinaria e matéria-prima em geral. Seguindo a análise de Kaplan e Sawney (2000), podemos classificar estas atividades de compra em dois grandes grupos: : *manufacturing inputs* e *operating inputs*.

*Manufacturing inputs* são as matérias-primas e os componentes que estão diretamente relacionadas ao processo produtivo. Como estas mercadorias são extremamente específicas e variam de setor para setor, são compradas dentro do setor, com certa lógica vertical, tanto por parte

de fornecedores como de distribuidores e geralmente requerem procedimentos específicos de logística.

*Já os operating inputs* não fazem parte dos produtos finais. Dentre eles figam os bens relacionados a manutenção, reparos e operações (*maintenance, repair and operating – MRO*), que incluem coisas tais como materiais de escritório, tickets aéreos, e serviços em geral. Componentes como esses não são específicos e por isto são comuns a vários segmentos da economia.

Uma segunda distinção que se pode fazer em relação às compras diz respeito à maneira como são adquiridos os produtos e serviços. Em geral, as empresas dispõem de *systematic sourcing* e *spot sourcing*. A primeira, *systematic sourcing*, supõe relações de longo prazo com fornecedores qualificados. A segunda, *spot sourcing*, supõe que o objetivo do comprador é suprir uma necessidade imediata com o menor custo possível, e por isso raramente implica em relações de longo prazo.

A partir do que foi exposto acima, podemos classificar os B2B Hubs da seguinte forma:

**TABELA 9: Classificação dos B2B Hubs**

	<i>QUE SE COMPRA?</i>	
<i>COMO SE COMPRA?</i>	<i>Operating Inputs</i>	<i>Manufacturing Inputs</i>

<b>Fornecimento Sistemático</b>	MRO Hubs Ariba W.W.Grainger M.R.O.com BizBuyer.com	Catalog Hubs Chemdex SciQuest.com PlasticsNet.com
<b>Fornecimento Esporádico</b>	Yield Managers Employeease Adauction.com CapacityWeb.com	Exchanges e-Steel PaperExchange.com Altra Ennergy IMX Exchange

FONTE: Kaplan e Sawhney ( 2000)

Respondendo a um pesquisa realizada pela Forrester Research, citada alguns parágrafos acima, um executivo de uma empresa aeroespacial diz que "Em dois anos todas as nossas compras de MRO, serviços e *commodities*, serão feitas através de marketplaces. Os *manufacturing inputs*, porém, são mais complicados, e nosso plano é elevar este tipo de aquisição por meio de marketplaces num período de 36 meses." (Forrester Research, 2000)

As relações B2B de compra de MRO representam uma forma de agilizar o fornecimento habitual, produzindo uma redução real dos Custos de Transação – em função da considerável diminuição de tarefas administrativas e de coordenação, e em paralelo com um aumento da

possibilidade de concorrência entre fornecedores – e facilitando a segmentação global do fornecimento.

Mas este âmbito do intercâmbio não afeta as relações estratégicas de relacionamento entre as empresas e a possibilidade de mudança mais profunda está centrada no âmbito dos *manufacturing inputs*, seja no caso da *systematic sourcing* ou da *spot sourcing*. Isso porque, trate-se de um fornecimento sistemático ou esporádico, os *manufacturing inputs* supõem, em geral, relações sistemáticas de parceria. Com o uso de um sistema quase público, as relações serão mais fluídas e eficientes.

Portanto, considero que neste tipo de uso da Internet para realização de B2B reside a possibilidade da consolidação de alguns dos processos que venho descrevendo como características das Redes Coordenadas de Empresas.

Algumas operações só terão a possibilidade de aumentar sua escala pelo uso deste meio como a atividade de compras. Por sua vez, esta compra poderá ser realizada a um maior número de fornecedores, já que diminuem os custos do processo de busca a fornecedores especializados em determinados itens, maximizando o aproveitamento do Tamanho Mínimo de Eficiência de cada um deles (Capítulo 1) e da gestão eficiente da empresa de pequeno ou médio porte (Capítulos 3 e 4).

Com a facilidade de construção de redes mundiais de fornecimento, as redes podem usufruir melhor do *savoir-faire* local, aproveitando uma determinada especialização para um determinado subprocesso, seja no fornecimento seja no *out-sourcing* de alguma atividade. (Capítulos 2 e 6)

Com o intercâmbio mais fluido de experiências, provavelmente a tendência ao isomorfismo organizacional deverá acentuar-se. (Capítulo 5)

Quais as razões que nos levam a tais afirmações? Elas não contradizem o que venho dizendo sobre o papel da tecnologia?

Na verdade, acredito que não, pois uma vez mais afirmo que a tecnologia não determina nenhum dos processos acima assinalados — somente os facilita. Como já desenvolvemos ao longo da tese, a construção das Redes Coordenadas de Empresas é uma questão de estratégia empresarial. Hoje, com a prática do B2B, suas condições de realização encontram-se facilitadas, mas a estratégia enquanto tal é anterior ao surgimento e expansão do B2B, tanto quanto os avanços contemporâneos das telecomunicações e da informática. Por isto, o B2B se insere no traçado de estratégia, e não pode ser reduzido a uma mera questão de tecnologia.

Considero que a nova base tecnológica ajudará a transformar em dominante a forma organizativa a que venho me referindo, uma vez que facilita suas condições de reprodução.

Usar a infra-estrutura da Internet por um lado diminui consideravelmente o investimento em uma base tecnológica de integração, e por outro amplia o raio de ação da mesma, uma vez que a conexão que antes requeria certa infra-estrutura física – no caso do EDI – agora pode usar uma estrutura quase pública.

Se com a construção de redes já era possível combinar controle com externalização dos subprocessos, agora o controle é simplificado seja na sua gestão, seja na abrangência que atinge.

Por outro lado, uma vez que a Internet tem uma base global de funcionamento, é facilitada notavelmente a relação entre a presença global de uma empresa e as condições locais ideais de realização dos subprocessos, uma vez que os custos de transmissão de informação e de gerenciamento do controle são consideravelmente menores. O comércio eletrônico facilita o desacoplamento (*decoupling*) de diferentes funções numa determinada cadeia produtiva.



## CONCLUSÕES

Podemos dizer que as Redes Coordenadas de Empresas se transformam na forma organizativa das grandes corporações porque permitem dar resposta a vários dos requerimentos que o capitalismo contemporâneo lhes coloca.

Vivemos uma crescente transnacionalização da economia, protagonizada por empresas multinacionais, acompanhando a conformação de um mercado mundial de mercadorias e serviços que exige escala global para a concorrência e investimentos. Junto com este processo há uma enorme mobilidade e conseqüente deslocalização dos processos produtivos.

Com isto, como vínhamos assinalando, o que define o comércio contemporâneo é o entramado de redes de investimentos, de informação, de mercadorias parciais, de regiões. As redes atravessam as cidades e as regiões como estas fossem nós de interseção de suas trajetórias. Usufruem suas características diferenciais e partem para o próximo nó. Desta forma, há mais intercâmbio de produtos ou serviços de subprocessos que comércio de produtos finais.

As grandes corporações, detentoras do projeto global de determinado processo de negócio, podem determinar qual é o ambiente ideal para realizar cada etapa dele. O processo de negócio pode ser subdividido, realizado em diferentes lugares, e posteriormente

rearticulado na rede posteriormente. Os segmentos dominantes da maioria dos setores econômicos se organizam em escala mundial, por isso as Redes Coordenadas de Empresas são sempre redes mundiais de organização de subprocessos, ou seja, os produtos são freqüentemente combinações internacionais.

Em termos de organização econômica, as Redes Coordenadas de Empresas representam uma forma organizativa inovadora.

Enquanto as hierarquias, elas surgiram por uma necessidade de controle sobre o conjunto do processo produtivo, que não estava em mãos do capital, associada à busca deste último não pela redução de custos, mas sim pelo aumento da lucratividade. Como enfatizei em várias passagens desta Tese, o que há de permanente em meio às transformações organizacionais pelas quais passa o capital é a busca do lucro e do controle do processo de negócio por inteiro. A forma como esse controle se dá é histórica e apresenta mudanças que devemos acompanhar para que possamos entender as diferentes estruturas organizacionais assumidas pelo capital.

A cada momento, a tecnologia serve como instrumento que facilita ao capital romper com os obstáculos com os quais se depara, mas como também já disse — e procurei demonstrar ao longo da Tese — não é ela a que determina as mudanças organizacionais. Por isto, se hoje ela

contribui para a fragmentação do processo de negócio, no passado ajudou a integrá-lo via internalização.

Assim, podemos afirmar que a construção de redes é um processo que antecede o uso da Tecnologia da Informação, tendo apenas sido, nos últimos anos, facilitada e impulsionada por esta última.

As Redes Coordenadas de Empresas, e o lugar privilegiado que as empresas coordenadoras detêm, garante-lhes uma visão estratégica do conjunto, o que lhes permite encontrar a "personificação" ideal para a realização de cada subprocesso. Por isto é importante destacar que as Redes Coordenadas de Empresas se definem por uma relação de interesse de todos os participantes. Uma das grandes vantagens da Rede Coordenada de Empresas é a combinação de escala e especialização. Nela se assenta a possibilidade de combinar diferentes estruturas organizacionais dentro de uma mesma estratégia empresarial.

Neste sentido, uma característica da rede chama muito a atenção: o alto grau de integração e de controle do processo de negócio por inteiro. Uma *Rede Coordenada de Empresas* é um acordo pelo qual um conjunto de empresas estabelecidas em uma rede, com estreitas relações entre si, forma um sistema preparado para fornecer produtos ou serviços de maneira coordenada. Mas tal Integração não implica internalização de subprocessos, tendo sido esta apenas uma situação conjuntural. Hoje, a

integração se dá via externalização e posterior reunião das diferentes etapas num produto ou serviço final. Há uma profunda inovação na forma como a integração se dá, rompendo com a forma tradicional. Aumenta-se a integração, relacionada ao controle do processo de negócio, mas esse processo dissocia-se da propriedade, uma vez que cada um dos subprocessos configura-se como uma atividade empresarial independente, mas não-autônoma. Por isto digo que a melhor forma de reduzir os custos de transação é dissociar coordenação, integração e propriedade.

Daqui surge a afirmação de que uma das características centrais das Redes é a capacidade que elas têm de relacionar controle sem propriedade e, por isso de associar integração e fragmentação do processo de negócio. Essa é uma das principais inovações introduzida pelas Redes Coordenadas de Empresas.

Uma Rede Coordenada de Empresas é atrativa para todos seus membros e é na capacidade da empresa coordenadora de liderar e incorporar os outros integrantes da rede em sua própria estratégia que reside a questão central que lhe outorga unidade.

O fator central que condiciona essa capacidade de liderança é o de deter a visão global do negócio, desde a compra dos primeiros insumos até conhecimento de quem é o seu consumidor final. A partir disso, a empresa coordenadora pode outorgar a cada um seu lugar, com a escala mínima necessária para os respectivos subprocessos, e com as

condições ótimas de realização. Essa visão global é a chave para o controle dos outros integrantes de uma Rede Coordenada de Empresas e não seu tamanho.

Outra das questões centrais que estrutura uma Rede Coordenada de Empresas é a separação entre o traçado da estratégia empresarial – e o conseqüente conhecimento do processo de negócio por inteiro – e a realização dos subprocessos e a propriedade sobre os mesmos.

Presenciamos uma crescente uniformidade nas formas de gestão, como conseqüência das transformações profundas nas estruturas organizacionais e de gestão. A necessária maior convivência entre culturas para gerenciar estruturas multinacionais facilita e acelera esse processo.

Assim, podemos dizer que as Redes Coordenadas de Empresas são uma nova forma organizativa que têm como suas principais características:

- ◆ A combinação de diferentes subprocessos de negócio com diferentes Tamanhos Mínimos de Eficiência (Capítulo 1)
- ◆ Aumento de escala de produção combinada com uma segmentação maior dos produtos finais (Capítulo 1)
- ◆ Usufruto do know-how regional e local e sua posterior inserção numa estratégia global (Capítulo 2)

- ◆ A integração acentuada no processo de negócio por inteiro (Capítulos 3 e 4)
- ◆ O uso da eficiência do gerenciamento da pequena propriedade combinado com a integração da coordenação corporativa (Capítulo 4)
- ◆ A fragmentação do investimento associada com o aumento do controle do processo de negócio (Capítulos 3 e 4)
- ◆ A elaboração de uma síntese das melhores características de diferentes formas de gestão numa estratégia só (Capítulo 5)
- ◆ A possibilidade de unificar as formas de gestão com as dos concorrentes (Capítulo 5)
- ◆ A associação estreita de escala e presença global com uma adaptação aos mercados locais (Capítulo 2 e 6)

As Redes Coordenadas de Empresas são resultado de processos no âmbito de construção de estratégias e não respondem a imperativos tecnológicos.

O crescimento do comércio eletrônico, e especificamente o B2B, também vem a facilitar e consolidar a estrutura em rede que até agora vinha se desenvolvendo, uma vez que facilita notavelmente o intercâmbio de informações entre empresas. Por isto facilita a fragmentação e posterior articulação dos processos de negócio.

Também fica facilitado o aumento do controle do processo de negócio, que tem sido uma longa busca do capital nas suas formas de gestão. Além disso, se as redes já eram definidas anteriormente pela combinação de escalas e Tamanhos Mínimos de Eficiência, sua realização agora, com a criação de marketplaces se vê notavelmente facilitada.

Podemos dizer que todo processo de negócio é composto de diferentes operações – aos quais chamamos de subprocessos –, que vão desde a compra de suprimentos até a venda ao consumidor final. Cada processo de negócio deve articular e coordenar estes subprocessos de uma determinada maneira. Em uma Rede Coordenada, a empresa central ou coordenadora tem o papel de controlar e organizar os fluxos de mercadorias e informação entre várias companhias, compondo os diferentes subprocessos a partir das escalas ótimas para cada um deles. Assim, nessa rede, podem ser combinadas operações de larga escala com outras mais reduzidas.

Em função do exposto, podemos dizer que, de certa maneira, as redes coordenadas superam as formas anteriores a partir da criação de uma nova estrutura empresarial que concentra o projeto e a estratégia empresarial, por um lado, e fragmenta, por outro lado, a propriedade, a produção e a comercialização. Essas redes usufruem melhor que as outras formas empresariais das características nacionais, já que a coordenação de diferentes atividades realizadas dentro ou fora da

empresa outorga maior flexibilidade às formas de realização de cada subprocesso de negócio.

A reestruturação da empresa integrada através da construção de Redes Coordenadas de Empresas faz com que se obtenha uma concentração de direção e comando associada à fragmentação da produção em várias unidades pequenas e médias. Articulando-se em forma de rede coordenada, a empresa adapta-se à necessidade do capital de diminuir seus riscos (altos investimentos concentrados), maximizar parte de seu uso na esfera financeira, flexibilizar os processos produtivos e adequar-se a uma demanda segmentada. Assim, as redes coordenadas de empresas combinam diferentes escalas de produção, usando tanto a produção em série como a produção flexível, compondo o que chamamos de produção em massa flexibilizada e deixando nítido seu caráter híbrido.

Resumindo, podemos dizer que uma Rede Coordenada de Empresas é um novo tipo de organização que, através de transações inter e intra firmas, através das fronteiras, realiza seu processo de negócio.

Baseados no que argumentamos até aqui, encaramos as Redes Coordenadas de Empresas como uma nova forma organizacional. Em um caso extremo, uma organização em forma de Rede Coordenada pode consistir numa série de companhias em que cada uma seja especializada numa atividade. Além disso, como procuramos demonstrar nesta tese, as



Redes Coordenadas de Empresas são a forma paradigmática das organizações dos dias de hoje.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALVES DE OLIVEIRA Sidnei ,1994, *Reengenharia de processos*, Erica.
2. AMIN Ash, Edit. ,1994, *Pos-Fordism. A reader*, Oxford, U.K.
3. ANGELIDES, Mario, 1997, *Implementing the Internet for business: a global marketing oportunity*, International Journal of Informational Management, Vol 17 (6) : 405-419.
4. ANTUNES Ricardo, 1995, *Adeus ao trabalho?*, Campinas, Cortez.
5. APICS, 1995, *Dictionary*, Apics, VA, USA.
6. ARBIX Glauco, 1995, *Uma aposta no futuro. Os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*, Scritta, São Paulo.
7. ARRIGHI Giovanni, 1997a, *O longo século XX*, Unesp, São Paulo.
8. ARRIGHI Giovanni, 1997b, *A ilusão do desenvolvimento*, Vozes, Rio de Janeiro.
9. ARRUDA FONTENELLE Isleide, 2000, *O nome da marca: Mc Donald's, fetichismo e cultura descartável*, Tese defendida na FFLCH em março de 2000.
10. AZPIAZU D., KHAVISSE, M. & BASUALDO, E. M, 1988, *El nuevo Poder Economico*, Buenos Aires, Hyspamérica.
11. BAGNASCO Arnaldo, 1988, *A construção social do mercado*, Il Molino.
12. BANCO MUDNDIAL , 1997, *World Development Report: The State in*

*a changing world*, Washington.

13. BAPTISTA Luiz Olavo, 1987, *Empresa Transnacional e Direito*, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo.
14. BECATTINI Giacomo, 1994, *El distrito Marshaliano*, em *Las regiones que ganan* de Georges Benko e Alain Lipietz, 1994, Edicions Alfons El Magnanim, Valência, Espanha.
15. BERGER Suzanne and DORE Ronald, 1996, *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca e Londres.
16. BIANCHI Patrizio e GUALTIERI Giuseppina, 1989, *Mergers and acquisitions in Italy and the debate on competition policy*, The antitrust Bulletin/Outono de 1989, NOMISMA, Bologna. Pp.601 a 624.
17. BIANCHI, Patrizio ,1984, *Lo nuevo y lo antiguo en la reestructuración tecnológica*. Em Rojas, E. y Proetti, A. (comps.) , 1992, *La sociología del trabajo*, CEAL, Buenos Aires.
18. BIGGART Nicole W., HAMILTON Gary G. e ORRÚ Marco, 1991, *Organizational Isomorphism in East Asia*, in POWELL Walter & Di Maggio Paul, 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago Press, Chicago and Londres.
19. BIGGART Nicole W., HAMILTON Gary G., 1991, *Market, Culture and Authority: a comparative analysis of management and organization in the Far East*, in Granovetter in Sociology & Economic,
20. BIGGART Nicole W., HAMILTON Gary G., 1992, *On the Limits of a firm based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of*

- Neoclassical Economics*, in NOHRIA Nitin and ECCLES Robert, 1992, *Networks and Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
21. BLOCK Fred, 1990, *Postindustrial Possibilities: a Critique of Economic Discourse*, University of California Press, Berkeley.
  22. BLUMBERG Paul, 1981, *Inequality in an Age of Decline*, Oxford University Press, Oxford.
  23. BORGES Zilma de Souza, 2000 , *O Significado Trabalho - uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível* , Dissertação Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de empresas de São Paulo.
  24. BORJA Jordi e CASTELLS Manuel, 1998, *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Taurus, Madri.
  25. BORON Atilio, 1994, *Estado, Capitalismo e Democracia na America Latina*, Paz e Terra, São Paulo.
  26. BORRUS Michael e ZYSMAN John, 1997, Globalization with borders: the rise of wintelism as the future of industrial comeptition, paper cedido pelos autores.
  27. BOYER Robert e SAILLARD Yves (eds), 1998, *Teoria de la regulación: estado de los conocimientos*, Volumen 3, Eudeba, Buenos Aires.
  28. BOYER Robert e Yves Saillard (eds),1996, *Teoria de la regulación: estado de los conocimientos*, Volumen 1, CBC, Buenos Aires.

29. BOYER Robert, 1989, *La Teoría de la regulación: un análisis crítico*, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
30. BRANDÃO Antônio Salazar e PEREIRA Lia Valls, organizadores, 1996, *Mercosul. Perspectivas da integração*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
31. BRAUN E. and MAC DONALS S, 1982, *Revolution in Miniature*, Cambridge University Press, Cambridge.
32. BRAVERMAN Harry, 1987, *Capital e Capital monopolista*, Ed. Guanabara, Rio de Janeiro.
33. BRESSER PEREIRA Luiz Carlos, 1999, *The New Left and the Moving Center*, Oxford, UK.
34. BRESSER PEREIRA Luiz Carlos, 2000a, *Globalization and Globalism*, Intervenção na 15 Sessão do Group of experts in Public Administration and Finance, Nações Unidas, New York. Download da Home Page.
35. BRESSER PEREIRA Luiz Carlos, 2000b, *A reforma gerencial de 1995*, trabalho apresentado no encontro "Moderna Gestão Pública, Lisboa, 31/31 de março de 2000.
36. BURAWOY Michael, 1985, *The Politics of Production*, Verso, Londres.
37. BURAWOY Michael, 1989, *El Consentimiento en la Produccion. Los cambios del porceso productivo en el capitalismo monopolista*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madri.

38. BURRIS Val, 1986, *The discovery of the new middle class*. Em *Theory and society*. Vol 15.
39. CARUSO Leandro, 1994, *Las clases sociales ante la flexibilizacion productiva*, Paper, Buenos Aires.
40. CASTELLS Manuel e HALL Peter, 1994, *Technopoles of the World. The making of 21 th Century Industrial Complexes*, Routledge, Londres.
41. CASTELLS Manuel, 1995, *La ciudad informacional. Tecnologias de la informacion, reestructuracion economica y proceso urbano regional*, Alianza Editorial, España.
42. CASTELLS MANUEL, 1998, *La era de la Información*, Alianza Editorial, Madri.
43. CASTILLO Juan Jose 1991b, *La automacion y el futuro del trabajo. Diseño del trabajo y cualificacion de los trabajadores*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madri.
44. CASTILLO Juan Jose, compilador ,1991a, *Las nuevas formas de organizacion del trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madri.
45. CASTORIADIS Cornelius, 1985, *A experiênciã do movimento operário*, Basiliense, São Paulo.
46. Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII) , 1992, *L'Economie mondiale 1990-2000: l'imperatif de la croissance*, Paris, Economica.

47. CHANDLER Alfred Jr., 1987, *La mano visible. La revolucion en la direccion de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madri.
48. CHANDLER Alfred Jr., 1990, *The enduring Logic of Industrial Success*, in Harvard Business Review, Março–Abril de 1990.
49. CHANDLER Alfred, Jr e Daems Herman (organizadores),1994, *Hierarquias de gestão*, Cleta, Lisboa.
50. CHESNAIS François, 1996, *A mundialização do Capital*, Xamã, São Paulo.
51. CHOSSUDOVSKY Michel, 1998, *Globalização da pobreza*, Editora Moderna, São Paulo.
52. CLEGG Steward R., 1998, *Modern Organizations*, Sage Publication, Londres.
53. COASE H.R., 1996, *La naturaleza de la Empresa: origen* , em "La naturaleza de la Empresa", compilação de Williamson e Winter, Fondo de Cultura Econômica, México.
54. COE Neil M. e YEUNG Henty Wai–chung, 1999, *Grounding Global Flows: Constructing An E–Commerce Hub in Singapore*, Conference on "Global networks, innovation and regional development" UC Santa Cruz, Novembro de 1999. Download do documento.
55. COMIN Alexandre, 1998, *De volta para o futuro*, Annablume, São Paulo.

56. COMIN Álvaro Augusto e outros, 1994, *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*, Scritta, São Paulo.
57. COMPUTER TECHNOLOGY RESEARCH CORPORATION, 1999, *Implementing Next generation E-Business Strategies*, USA.
58. COOPER C.M. e Clark J., 1987, *Economía Tecnología y empleo. El impacto del cambio tecnologico en el mercado de trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madri.
59. CORIAT Benjamin, 1993a, *El taller y el cronometro. Ensayo sobre el taylorismo el fordismo y la produccion en masa*, Siglo XXI, España.
60. CORIAT Benjamin, 1993b, *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la produccion en masa en la era de la electronica*, Siglo XXI, España.
61. CORIAT Benjamin, 1993c, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI Editores, México.
62. CORIAT Benjamin, 1998a, *Los desafios de la competitividad*, Eudeba, Buenos Aires.
63. CORIAT Benjamin, 1998b, *Globalization, variety, and mass production: the metamorphosis of mass production in the new competitive age*, in HOLLINGSWORTH Rogers and BOYER Robert, 1998, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, New York.
64. COUTINHO Luciano e FERRAZ João Carlos, 1995, *Estudo da competitividade da Indústria Brasileira*, Papirus, Campinas.



65. CRUZ Tadeu, 1994, *Reengenharia na prática*, Atlas, São Paulo.
66. Da VEIGA José Eli, 16/1/1999, *A terceira Itália: em regiões de agricultura familiar, nascem empresas de pequeno e médio porte com vocação exportadora*, Artigo no Estado de São Paulo.
67. De La BALZE Felipe, 1995, *Argentina y Brasil. Enfrentando el Siglo XXI*, ABRA, Buenos Aires.
68. De SOUSA SANTOS Boaventura, *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*, São Paulo, Cortez, 1995.
69. De SOUSA SANTOS Boaventura, *Toward a New Common Sense. Law, science and politics in the paradigmatic transition*, Londres, 1995, Routledge.
70. De SOUZA MARTINS Heloisa/ RAMALHO José Ricardo, *Terceirização. Diversidade e negociação no mundo do trabalho*, São Paulo, Hucitec, 1994.
71. DEARING, Brian, 1990, *The Strategic Benefits of EDI*, The Journal of Business Strategy, jan-fev. 1990: 4-6.
72. Del GARDA Desenzano, 2000, *The Global gambles of General Motors*, The Economist, 24/06/2000, Londres.
73. Dicken, Peter ,1992, *Global Shift*. Paul Chapman Publishing Ltd, London.
74. DINA Angelo, 1987, *A fábrica automática e a organização do trabalho*, Petrópolis, Vozes.

75. DONATO, Vicente Nicolás, 1996, *Dinámica estructural de la industria argentina durante la megainflación*, em *Desarrollo Economico* Nro. 140, Vol 35, Janeiro/Março de 1996, IDES, Buenos Aires.
76. DRUCKER Peter, 1990, *The Emerging Theory of Manufacturing*, in Harvard Business Review, Maio-Junho.
77. DRUCKER Peter, 1992, *El cambiante mundo del ejecutivo*, Buenos Aires, El cronista Comercial Ediciones.
78. DUARTE Fabio, 1998, *Global e Local no mundo contemporâneo*, Moderna, São Paulo.
79. DUNNING, J.H., 1988, *Explaining international production*, Unwin Hyman, Londres.
80. DUNNING, John H. ,1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*.
81. DUPAS Gilberto, 1997, *ALCA e os interesses do Mercosul*, São Paulo, Fundação Memorial da América Latina.
82. DUPAS Gilberto, 1998, *O novo capitalismo global e a geração de empregos*, Paper CEBRAP.
83. DUPAS Gilberto, 1999, *Economia Global e Exclusão Social*, Paz e Terra, São Paulo.
84. DUPAS Gilberto, 1995, *Empresas Transnacionais, globalização e emprego: oportunidades e riscos*, Paper IEA.

85. EARL J. Michel *Management strategies for information technology*, UK, Prentice Hall, 1989.
86. EHRENREICH, Barbara , 1990, *The worst years of our lives. Irreverent notes from a decade of greed*. Nova Iorque., Harper Perennial.
87. ELAM Mark, 1990, *Puzzling out the Post-Fordist debate*, in Post Fordism Edited by Ash Amin, 1994, Blackwell, Londres.
88. ELIAS, Norbert, 1993, *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas e psicogenéticas*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
89. FERRER Aldo, 1989, *El devenir de una ilusión. La industria argentina: desde 1930 hasta nuestros días*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
90. FERRER Aldo, 1998, *El capitalismo argentino*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
91. FERRER Aldo, 1998, *Hechos y ficciones de la globalización. Argentina y Mercosur en el sistema internacional*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
92. FERRER Florencia, 1995, *A construção de poder desde do campo popular. Os anos 70 na Argentina*, Dissertação de Mestrado, São Paulo, PROLAM –USP – Universidade de São Paulo.
93. FERRER Florencia, 1998, *Reestruturação Capitalista. Caminhos e descaminhos da Tecnologia da Informação*, Editora Moderna, São Paulo.

94. FLEURY LEME Maria Teresa/ FISHER Rosa Maria,1987, *Processo e relações do trabalho no Brasil*, São Paulo, Atlas.
95. FORD HENRY , 1989, *My life and work*, Ayer Co. Pub.
96. FORESTER Tom,1987, *High Tech Society: The Story od the Information Technology revolution*, Oxford, Blackwell.
97. FORRESTER Report, The, 2000, Forrester Research Inc. USA.
98. FORRESTER Vivane, 1997, *O horror econômico*, Unesp, São Paulo.
99. FOUCAULT Michel ,1985, *Vigilar y Castigar*, Mexico Siglo XXI.
100. FOUCAULT Michel ,1988, *La Verdad y las formas jurídicas*, Mexico, Gedisa
101. FOUCAULT Michel , 1986, *Historia de la locura en la época clásica*, México, Fondo de Cultura Económica.
102. FREEMAN Chistopher, CLARK John y Soette Luc., 1985, *Desempleo e innovacion tecnologica. Un estudio de las ondas largas y el desarrollo economico*, Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
103. FRIEDMAN Georges ,1983, *O Trabalho em migalhas*, São Paulo, Ed. Perspectiva.
104. GANNE Bernard, 1990, *Pathways to industrialization and regional development in the 1990s*, Universidade de California, Los Angeles.
105. GAROFOLI Gioacchino, 1994, “Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno”, em *Las*

- regiones que ganan* de Georges Benko e Alain Lipietz, 1994, Edicions Alfons El Magnanim, València, Espanha.
106. GEREFFI Gary, 1997, junho, *New regional divisions of labor in a era of globalization*”, texto apresentado na conferência: Globalization, the Formation of Economic Blocs, National States and Regional Response, Utrecht, The Netherlands.
107. Glickman, N. J. and Woodward, D. P. ,1989, *The New Competitors: How Foreign Investors are Changing the US Economy*.
108. GORDON Richard, 1994, *Internationalization, Multinationalization, Globalization: contradictory world economies and new spatial division of labor*, Santa Cruz, CA, University of California Center for Study of Global Transformation. Documento 94.
109. GORZ Andre, 1989, *Critica da divisão do trabalho*, São Paulo, Martins Fontes.
110. GORZ Andre, 1987, *Adeus ao proletariado*, Rio de Janeiro, Forense Universitária.
111. GOSTA ESPING-ANDERSEN (ed), 1993, *Changing Classes. Stratification and mobility in Post-Industrial Societies*, Londres, Sage.
112. GOSTA ESPING-ANDERSEN, 1996, *Después de la Edad de Oro: el futuro del Estado benefactor en el nuevo orden mundial*, in Desarrollo Economico -Julho/Setembro de 1996 Vol. 36.

113. GRAHAM Stephen, 1998, *The End of geography or the exploitation of place? Conceptualizing space, place and information technology*, Progress in Human Geography, Vol. 22 (2) pp. 165–185.
114. GRAHAM Stephen, 1999, *Global grids of glass: on global cities, telecommunications and planetary urban networks*, Urban Studies, Vol 36 (5–6) pp. 929–949.
115. GRANOVETTER Mark, 1992, *Problems of Explanation in Economic Sociology*, in NOHRIA Nitin e ECCLES Robert, *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
116. GRIFFIT Victoria, 1997, *Making Information Technology Strategic* in STRATEGY & BUSINESS, (Forth Quarter) Issue 9 1997: 80.
117. GUIDDENS Anthony, 1996, *Para além da esquerda e da direita*, Unesp, São Paulo.
118. GUIDDENS, Anthony 1994, *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Madri, Alianza editorial.
119. GUILLE Bruce (ed), 1985, *Information Technology and Social Transformation*, Washington DC, National Academy Press.
120. GUNDER FRANK Andre , 1980, *La crisis mundial. Tomo 2. El tercer mundo*, Barcelona, Bruguera.
121. HAGE Jerald e ALTER Catherine, 1997, *A Typology of interorganizational relationships and networks*, in *Contemporary Capitalism*, Ed Rogers Hollingsworth, University of Wisconsin, Madison.

122. HAMMER Michel/CHAMPY James, 1994, *Reengenharia. revolucionando a empresa*, Rio de Janeiro, Campus.
123. HANNAN M. e FREEMAN J., 1988, *The Ecology of organizational mortality: American Labor Unions, 1836-1985*, American Journal of Sociology, 94 (1) : 25-52.
124. HARRISON Bennett, 1997, *Lean and Mean. Why large corporations will continue to dominate the Global Economy*, The Guilford Press, Londres.
125. HARRISON, Bennet and BLUESTONE, Barry, 1989, *The Great U-Turn: Corporate, Restructuring and the Polarization of America*. Nova Iorque, Basic Books.
126. HARVEY David , 1989, *The condition of Posmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*, Oxford.
127. HEAP Nicks and others, 1995, *Information, Tecnology and Society*, Londres, Sage Publicaions.
128. HERTZFELD Jeffrey M., 1991, *Joint Ventures: saving the soviets from Perestroika*, Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro de 1991 :80 a 91.
129. HIRST Paul e THOMPSON Graham, 1998, *Globalização em questão*, Vozes, Rio de Janeiro.
130. HIRST Paul e ZEITLIN Jonathan, 1998, *Flexible Specialization: theory and evidence in the analysis of industrial change*, in HOLLINGSWORTH

- Rogers and BOYER Robert, 1998, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, New York.
131. HOBBSAWN Eric, 1995, *Era dos extremos*, São Paulo, Companhia das Letras.
132. HOBBSAWN Eric, 1993, *Política para una izquierda racional*, Barcelona, Grijalbo.
133. HOLCMAN, Robert, 1997, *Le chômage*. La documentation Française, Paris.
134. HOLLAND Chris et alii., 1992, *Planning for Electronic Data Interchange*, Strategic Management Journal, 17 (3), out. 1992.
135. HOLLINGSWORTH Rogers and BOYER Robert, 1998, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, New York.
136. HOLLINGSWORTH Rogers, 1998, *Continuities and changes insocial system of production: the cases of Japan, Germany and the United States*, in HOLLINGSWORTH Rogers and BOYER Robert, 1998, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, New York.
137. HYNAN Richard e STREEK Wolfrang, compiladores, 1993, *Nuevas tecnologías y relaciones industriale*. Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
138. IBGE , 2000, *Indicadores Sociais 1999*, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, São Paulo.



139. IPEA, 2000, Texto para discussão 757, IPEA, Rio de Janeiro.
140. JACOME RODRIGUEZ Iram, 1990, *Comissão de fábrica e trabalho na indústria*, Rio de Janeiro, Cortez.
141. JARILLO Carlos, 1998, *Strategic Networks. Creating the borderless organization*, Butterworth Heinemann, Oxford.
142. KAPLAN Steven e SAWHNEY Mohanbir, 2000, *E-Hubs: the new B2B Marketplaces*, Harvard Business Review, Maio e junho de 2000.
143. KAPLINSKY Raphael, 1989, *Microelectronica y empleo*. Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
144. KATZ Jorge (comp) , 1996, *Estabilización macroeconómica, reforma estructural e comportamiento industrial*, Alianza, Buenos Aires.
145. KERN Horst y SCHHUMAN Michael, 1988, *El fin de la division del trabajo*. Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
146. KOSACOFF Bernardo, 1993, *El desafio de la competitividad. La industria argentina en transformación*, Buenos Aires, Alianza.
147. KRIEDTE p, MEDICK H. and SCHLUMBOHM J., 1981, *Industrialisation before industrialisation*, Cambridge University Press, Cambridge e ELAM Mark, 1990.
148. KURTZ Robert, 1992, *O colapso da modernização. Da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*, São Paulo, Paz e Terra.

149. LANDER Edgardo, 1990, *Contribución a la crítica del marxismo realmente existente: verdad ciencia y tecnología*. Caracas, Universidad Central de Venezuela.
150. LEITE Márcia de Paula, 1994, *O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operária*, São Paulo, Scritta.
151. LEVIN Pablo, *El capital Tecnológico*, 1997. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
152. LINHART Danièle, 1997, *La modernización de las empresas*, Asociación Trabajo y Sociedad PIETTE del Conicet, Buenos Aires.
153. LIPIETZ Alain e BENKO Georges, 1994, *Las regiones que ganan*, Edicions Alfons El Magnànim, Valencia.
154. LIPIETZ Alain, 1988, *Miragens e milagres. Problemas da industrialização do terceiro mundo*. São Paulo, Nobel.
155. LIPIETZ Alain, 1997, *Elegir la Audacia. Una alternativa para el Siglo XXI*, Editorial Trotta, Madri.
156. LOJKINE Jean, 1995, *A revolução informacional*, São Paulo, Cortez.
157. LOVE John F., 1998, *Mc Donald's. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*, Norma, Colombia.
158. MAGGIOLINI Ricardo, 1988, *As negociações trabalhistas e a introdução das inovações tecnológicas na Europa*, Petrópolis, Vozes.
159. MAHINI A., 1990, *A New Look at Trade*, in MacKinsey Quartely, winter 1990.

160. MANTLE Jonathan, 2000, *Benetton. A Família, a Empresa e a Marca*, Nobel, São Paulo.
161. MARDSEN David, 1994, *Mercados de trabajo. Límites sociales de las nuevas teorías*, Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
162. MARIN Juan Carlos, 1983, *La noción de polaridad en los procesos de formación de poder*, Cuaderno Nro. 8, Buenos Aires, CICSO.
163. MARQUES Maria Manuel L., 1992, *Subcontratação e autonomia empresarial*, Ed. Afrontamento, Porto, Portugal.
164. MARX Karl, 1973, *El Capital*, México, Fondo de Cultura Económica.
165. MARX Karl, 1987, *Elementos Fundamentales para la crítica de la Economía política.(Grundrisse) 1857-1858*, Espanha, Siglo XXI Editores.
166. MASUDA Yoneji, 1981, *The Information Society as Posindustrial Society*, Bethesda MD: World Futures Society.
167. MATTOSO Jorge, 1987, *A desordem do trabalho*, São Paulo, Scritta.
168. MENDONÇA DE BARROS Luiz Carlos, 2000, *Perdendo uma oportunidade de ouro*, Folha de São Paulo, 6/10/2000.
169. MICHALET C.A., 1985, *Les multinacionales face á la crise*, IRM, Lausanne.
170. MILLS, C. W., 1957, *Las clases medias en Norteamérica (white-collar)*. Madri, Editorial Aguilar.

171. MINSBURG Naúm/ VALLE Hector, 1995, *El impacto de la globalización. La encrucijada económica del S XXI*, Buenos Aires, Letra Buena.
172. MIRANDA Dilmar et alii, 1992, *Tecnologia e desenvolvimento sustentável*, em *Universidade e Sociedade*, Fortaleza, Ano 2 Nro. 4, dezembro de 1992.
173. NEFF Susan A., 1990, *MRP. Integrating Material Requirements Planning and Modern Business*, APICS, New York.
174. NOHRIA Nitin and ECCLES Robert, 1992, *Networks and Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
175. OCDE, 1994, *Estudo da OCDE sobre o emprego: fatos, análises e estratégias*, Paris.
176. OFFE Claus, 1994, *Capitalismo desorganizado*, São Paulo, Brasiliense.
177. OGLIASTI Enrique, 1988, *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en America Latina*, Colombia, Norma Editora.
178. OIT, 1998, *World Labour Report. Industrial Relations, democracy and social stability*. Genebra, Informe de 1997-1998.
179. OLIVEIRA Dante de, 2000, *Hidrovia - interiorização do Mercosul*, Folha de São Paulo, 7 de abril de 2000, Tendências e Debates.
180. Organização Internacional do Trabalho, *World Labor Report (1997/98): Industrial Relations, democracy and social stability*,

Genebra.

181. O'RIAIN Sean, 1999, *The Flexible Development State: Globalization, Information Technology and the 'Celtic Tiger'*, Conference on "Global networks, innovation and regional development" UC Santa Cruz, Novembro de 1999. Download do documento.
182. OZ, Effy, 1994, *Saturn Automobile Corporation: Integrating Information Technology Into Corporate Strategy*, Journal of System Management, março de 1994: 6-9.
183. PASTORE José, 1979, *Desigualdade e mobilidade no Brasil*, São Paulo, Edusp.
184. PASTORE José, 1994, *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*, São Paulo, LTR Editora.
185. PENDERGRAST Mark, 1998, *Dios, patria y Coca Cola*, Vergara, Buenos Aires.
186. PFALLER Alfred, Gough Ian y THERBORN Goran, compiladores, 1993, *Competitividad economica y Estado de bienestar. Un estudio comparativo de cinco paises avanzados*, Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
187. PIAGET Jean e GARCIA Rolando, 1989, *Psicogénesis e Historia de la Ciencia*, Siglo XXI, México.
188. PINETTA Santiago, 1994, *La Nación robada*, Buenos Aires, Ed. Azur.

189. PIORE Michael, 1992, *Theory of Technological Change and Organizational Structure*, in NOHRIA and ECCLES, 1992, *Networks and Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
190. PIORE, Michael e SABEL Charles, 1990, *La segunda ruptura industrial*, Madri, Editorial Alianza.
191. POK, Cynthia, 1992, *Medición del Sector Informal*, Apresentação no Seminário Latinoamericano da OEA, Lima, 26/28 de agosto de 1992.
192. PORTER M., 1986, *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, Mas.
193. PORTER Michael, E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, in Harvard Business Review, Março-abril.
194. POSTMAN Neil, 1992, *Technopoly*, Nova Iorque, Knopf.
195. POWELL Walter & Di Maggio Paul, 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago Press, Chicago and Londres.
196. POWELL Walter, 1994, "Networks and Economic Life" Cap. 15, in SMELSER Neil & SWEDBERG Richard, *The Handbook of Economic Sociology*, 1994, Princeton University Press/Russel Sage Foundation, Nova Iorque.
197. Powell/Brantley, 1992, *Competitive Cooperation in Biotechnology: learning through networks?* In Nohria and Eccles, *Networks and Organizations*

198. RAGO Luzia Margareth/ MOREIRA Eduardo, 1984, *O que é taylorismo*, São Paulo, Brasiliense.
199. REBECCHI Emilio, 1990, *O sujeito frente à inovação tecnológica*, Petrópolis, Vozes.
200. RECIO Andreu Albert, 1988, *Capitalismo y formas de contratacion laboral*, Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
201. REICH Robert B., 1993, *El trabajo de las naciones. hacia el capitalismo del SXXI*, Buenos Aires, Vergara.
202. RICHERS raimar e LIMA Cecilia (Org), 1991, *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro*, São Paulo.
203. RICUPERO Rubens, 2000, *O espectro do capitalismo*, Folha de São Paulo, 15/10/2000.
204. RIFKIN Jeremy, 1995, *The end of work. The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, Nova Iorque, G.P. Putnam'Sons.
205. ROBINS, 1992, *Networks of Transaction*, Times Higher Education Supplement, 22 fev. 1992.
206. ROBINSON Glen O, 1978, *Communication for tomorrow: Policy Perspectives for the 1980s*, Nova Iorque, Praeger.
207. ROSEMBERG Nathan, 1976, *Perspectives on Technology*, Cambridge, Cambridge University Press.
208. RUBIN Isaac Illich, 1987, *Ensayo sobre la teoria marxista del valor*, México, Pasado y Presente.

209. SABATO Ernesto, 2000, *La resistencia*, Seix Barral, Buenos Aires.
210. SABEL Charles, 1985, *Trabajo y politica. La division del trabajo en la industria*, Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
211. SABEL Charles, 1994a, *Flexible Specialization and Regional Economies*, in Post-Fordism, Ed. Ash Amin, Blackwell, Londres.
212. SABEL Charles, 1994b, *Learning by monitoring: the Institutions of Economic Development*, in SMELSER Neil & SWEDBERG Richard, 1994, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press/Russel Sage Foundation, Nova Iorque.
213. SABEL Charles, 1996, *An American View of the Novel Universalism of Japanese Production Methods and their Awkward Fit with Current Forms of Corporate Governance*, Tokyo (retirado da Home Page Charles Sabel)
214. SABEL Charles, 1998, *Constitutional orders :trust building and response to change*, in HOLLINGSWORTH Rogers and BOYER Robert, 1998, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, New York.
215. SABEL Charles/HELPER Susan e MAC DUFFIE John Paul, 1998 (revisado em março de 1999), *The new boundaries of the firm*, Conference in Columbia Law School, ( Home Page de Charles Sabel)
216. SADER Emir, 1995, *Pos-neoliberalismo. As políticas sociais e o Estado Democrático*, São Paulo, Paz e Terra.



217. SADER Emir, org. 1995, *O mundo depois da queda* São Paulo, Paz e Terra.
218. SALLUM Brasília Jr., 2000, *Globalização e estratégia brasileira nos anos noventa*, Revista Novos Estudos, CEBRAP.
219. SALTER W. E. G. , 1986, *Productividad y cambio técnico* Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
220. SANDRAS William A., 1989, *Just-In-Time: making it happen*, Oliver Wight Publications, USA.
221. SASSEN Saskia, 1993, *La movilidad del trabajo y del capital. Un estudio sobre la corriente internacional de la inversion y del trabajo* Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
222. SAVAGE, Mike; BARLOW, James; DICKENS, Peter and FIELDING, Tony, 1992, *Property, burocracy and Culture: Middle Class Formation in Contemporary Britain*. Londres and Nova Iorque, Routledge.
223. SAXENIAN AnnaLee, 1990, *Regional Networks and the Resurgence of Silicon valley* in Californian Management review 33.
224. SAXENIAN AnnaLee, 1993, *Regional Networks: Industrial Adaptation in Silicon Valey and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.
225. SCHARFF Adam, 1991, *A sociedade informática*, São Paulo, Brasiliense.

226. SCHMITZ Hubert/CARVALHO Ruy, 1988, *Automação competitividade e trabalho: a experiência internacional*, São Paulo, Hucitec.
227. SCOTT W. R. e MEYER J.W., 1983, *The Organization of Societal Sectors*, em SCOTT W. R. e MEYER J.W. (eds) *Organizational Enviroments: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills, California.
228. SCULLEY Arthur B. e WOODS W.William A., 1999, *B2B Exchanges. The Killer application in the Business-to-Business Internet Revolution*, ISI Publications, USA.
229. SEMLER Ricardo, 1988, *Virando a própria mesa*, São Paulo, Ed. Best Seller.
230. SINATRA Alessandro, 1993, *United Colors of Benetton: uma experiência de aprendizagem*, em *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, nro. 3, p. 98-106, Julho a Setembro de 1993.
231. SIQUEIRA Ethevaldo, 1993, *Telecomunicações. Privatização ou caos* São Paulo, TelePress.
232. SMELSER Neil & SWEDBERG Richard, 1994, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press/Russel Sage Foundation, Nova Iorque.
233. STANTIENIZ, François , 1991, *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones*. En Stankiewicz (comp) op cit. EDIT. LOCAL

234. STINCHCOMBE, Arthur L., 1990, *Information and organization*, California, University of California Press.
235. STONIER Tom, 1983, *The Wealth of Information*, Londres, Thames–Methuen.
236. TAPSCOTT Don, CASTON Art, 1993, *Paradigm Shift. The New promise of Information Technology*, USA, Mc. Graw Hill.
237. TAYLOR William, 1991, *The Logic of Global Business*, Harvard Business Review, Março–abril.
238. THE ECONOMIST, *A market for monopoly?* 17 de junho de 2000: 59–60.
239. THORSTENSEN Vera e outros, 1994, *O Brasil frente a um mundo dividido em blocos*, Nobel, São Paulo.
240. THUROW Lester C., 1996, *The future of Capitalism*, William Morrow and Company, Inc., Nova Iorque.
241. TOFFLER Alvin and Heidi, 1994, *Las guerras del futuro*, Barcelona, Plaza & Janes Editores.
242. TOFFLER Alvin, 1993, *La tercera Ola*, Barcelona, Plaza & Janes Editores.
243. TORRADO, Susana, 1992, *La estructura social de la Argentina. 1945–1983*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor.
244. TORRES Norberto A., 1995, *Competitividade Empresarial com a Tecnologia da Informação*, Makron Books, São Paulo.
245. UNCTAD , 1996, *Trade and Development Report*.

246. UNCTAD ,1994, *World Investment Report*.
247. VARGAS Nilson, 2000, *Só para maiores*, artigo na Veja do 22 de março de 2000, pag. 134–135.
248. VELTZ Pierre, 1994, *Jerarquias y redes*, in LIPIETZ Alain e BENKO Georges, *Las regiones que ganan*, Edicions Alfons El Magnànim, Valencia.
249. VENKATESAN Ravi, 1990, *Cummins Engine Flexes its factory*, in Harvard Business Review, Março–Abril.
250. VIGEVANNI, Tullo, 1998, *Mercosul. Impactos para trabalhadores e sindicatos*, Editora LTr, São Paulo.
251. WEBSTER Frank, 1995, *Theories of the Information Society*, Londres, Routledge.
252. WEINBERG Mónica, 2000, *Da laranja ao computador*, Veja, 9/08/2000, Ed. Abril, São Paulo.
253. WILLIAMS Raymond, 1974, *Television Technology and cultural form*, Londres, Fontana.
254. WILLIAMSON Oliver E. e WINTER Sidney, compiladores , 1996, *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México.
255. WILLIAMSON Oliver E. and OUCHI William G., 1981, *The Markets and Hierarquies and Visible Hand Perspective: 347–370, 387–390* em Perspectives on Organization Design and Behavior, ed. Andrew Van de Ven e William Joyce, Wiley, New York.

256. WILLIAMSON Oliver E., 1987, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nova Iorque.
257. WILLIAMSON Oliver, 1988, *The Logic of Economic Organization*, Journal of Law, Economics and Organization, 4:65–93
258. WILLIAMSON Oliver, 1993a, *The Evolving Science of Organization*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 149: 36–93
259. WILLIAMSON Oliver, 1994, *Transaction cost economics and Organizational Theory*, in SMELSER Neil & SWEDBERG Richard, *The Handbook of Economic Sociology*, 1994, Princeton University Press/Russel Sage Foundation, Nova Iorque.
260. YOUNG, R., 1988, *Is Population Ecology a Useful Paradigm for the study of Organizations?*, American Journal of Sociology, 94 (1):1–24.