

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA



UNICAMP

**Tatiane Jaqueline Arcari**

**AS GRANDES CORPORAÇÕES DOS SÉCULOS XIX, XX  
E XXI**

CAMPINAS

2015

**Tatiane Jaqueline Arcari**

**AS GRANDES CORPORAÇÕES DOS SÉCULOS XIX, XX  
E XXI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Graduação do Instituto de Economia da Universidade  
Estadual de Campinas para obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Econômicas, sob a orientação  
da Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva.

**CAMPINAS**

**2015**

*Dedico esta monografia aos meus pais, Solange e Carlos, meus irmãos Débora e Carlos, minha querida sobrinha Maria Eduarda e ao meu amado marido Anderson.*

*Agradeço primeiramente a minha querida mãe, Solange, que me proporcionou, desde o princípio, tudo que pode para que eu tivesse a melhor educação possível, além de ter me apoiado e incentivado para a conquista de cada sonho. Ela é essencial na minha vida e na minha formação como profissional, mulher e pessoa. Meus agradecimentos vão também ao meu amado marido, Anderson, que esteve ao meu lado durante boa parte da graduação, dando-me todo o suporte e apoio de que eu precisava. Em terceiro lugar, agradeço aos professores do Instituto de Economia da UNICAMP pela formação de excelente qualidade e pela dedicação para nos tornarmos profissionais cultos e bem formados.*

Campinas

2015

Arcari, Tatiane Jaqueline. As grandes corporações dos séculos XIX, XX e XXI. 2015. 72 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

### **RESUMO**

A grande empresa americana surge no final do século XIX para atender as oportunidades de comércio em regiões mais distantes. Tem-se o estabelecimento de empresas-filiais e departamentos em cidades importantes do país, formando grandes estruturas integradas. A estratégia de diversificação da produção passa a predominar no cenário econômico, no qual os grandes departamentos são divididos em pequenas divisões responsáveis por cada linha de produto. Mas, é durante as últimas décadas do século XX que essa estratégia se intensifica, formando uma produção mais complexa e flexível nas empresas transnacionais. Considerando-se a importância das grandes corporações, esta monografia discute seu surgimento e o seu desenvolvimento ao longo dos últimos três séculos, levando em consideração cada momento histórico.

**Palavras-Chaves:** Grande empresa, Integração Econômica, Diversificação.

### **ABSTRACT**

The large company comes in the late nineteenth century to meet the trade opportunities in more distant regions. It has been the constitution of subsidiaries and departments in major cities of the country, forming large integrated structures. The strategy of diversification of production goes to predominate in the economic environment in which large departments are divided into smaller divisions responsible for a single product. But it is during the last decades of the twentieth century that this strategy intensifies, creating a more complex and flexible production by transnational corporations. Considering the importance of large corporations, this paper discusses its creation and development over the past three centuries, taking into account each historical moment.

**Keywords:** Large Company, Economic Integration, Diversification.

## Sumário

Introdução	8
1. O surgimento da grande empresa do século XIX	
1.1. Primeira Revolução Industrial	12
1.2. Segunda Revolução Industrial	15
1.3. Teoria econômica	16
1.4. Os primórdios da grande empresa	19
1.5. Surgimento e organização da grande empresa	21
1.6. Conclusão	26
2. A grande empresa do início do século XX	
2.1. Fim do Padrão Ouro	27
2.2. Bretton Woods	29
2.3. Eletricidade	32
2.4. Motor a combustão	33
2.5. Modelos organizacionais fordista/tayloristas	34
2.6. Teoria econômica	36
2.7. Organização da grande empresa	40
2.8. Visão do trabalhador	44
9. Conclusão	46
3. A grande empresa do final do século XX e início do XXI	
3.1. Terceira Revolução Industrial	48
3.2. Toyotismo	49
3.3. Novo sistema monetário internacional	51
3.4. Globalização	52
3.5. Financeirização	55
6. Organização da grande empresa	59
7. Estado e Terceirização	62
8. Conclusão	65
Conclusão	66
Referências bibliográficas	71



## Introdução

A grande empresa possui ampla representatividade no cenário econômico da atualidade. Sendo um dos principais agentes econômicos, ela é responsável por boa parte dos empregos formais, pela criação de produtos cada vez mais diversificados e, principalmente, pela formação de organizações gerenciais eficientes e produtivas. Na atual era da informação, a grande corporação aponta como palco onde as inovações tecnológicas geram produtos cada vez mais diferenciados e diversificados. Porém, para atingir esse nível de complexidade, a grande empresa teve que passar por diversas modificações ao longo do tempo, no que diz respeito aos seus processos produtivos, organizacionais e gerenciais. Respeitando sempre o contexto histórico, ela se transformou por completo durante esses três últimos séculos.

No contexto da Segunda Revolução Industrial do século XIX, a grande empresa nasce no meio da criação de novos materiais, novas fontes de energia, novos processos de transformação e produtos, que incluiu a introdução de navios de aço movidos a vapor, o desenvolvimento do avião e do telefone; além da produção em massa de bens de consumo. O modelo organizacional que até então predominava era o das “empresas familiares”, típicas da Primeira Revolução Industrial, que, normalmente, apresentavam pequeno porte e eram gerenciadas pelos próprios donos, geralmente uma família ou pequeno número de sócios, que tinha sua área de atuação limitada ao âmbito regional.

O nascimento da grande empresa está intimamente ligado a alguns importantes acontecimentos. Com o surgimento das ferrovias, tem-se a formação de um intenso movimento de pessoas e mercadorias ao longo do território americano, abrindo novas áreas à agricultura comercial, interligando cidades e criando uma demanda por produtos das indústrias de bens de consumo, como alimentos, roupas e remédios; resultando em um mercado interno nacional dinâmico e cidades cada vez mais urbanas. Dessa forma, os industriais começam a perceber a existência de oportunidades de comércio em outras cidades e passam a desenvolver técnicas e alterar sua forma de organização e processos para atender o máximo de mercado possível.

A criação de empresas-filiais foi a solução encontrada para se montar uma rede de abastecimento de produtos para cidades cada vez mais distantes do ponto inicial de produção. As indústrias começam a controlar todo o processo produtivo por meio da

criação de departamentos, ou seja, uma única organização integrava os principais processos econômicos, como produção ou aquisição de matéria-prima, fabricação, distribuição e financiamento, passando a ser grandes estruturas departamentalizadas, burocratizadas e centralizadas, conhecidas como empresas integradas. Portanto, o que era uma empresa pequena, com ação apenas no território local, passa a ser grandes complexos corporativos com filiais e departamentos para o controle de mercados cada vez maiores e mais distantes.

A estratégia de centralização e integração das atividades predominou durante as duas primeiras décadas do século XX, principalmente nas indústrias de produtos químicos e automobilística, que ingressaram na produção em massa com o fordismo. Tratava-se da integração completa e total, isto é, a propriedade e o controle de todas as atividades relacionadas à produção e à distribuição de seus produtos.

Nas décadas seguintes desse mesmo século, percebe-se o avanço da estratégia de diversificação da produção. As empresas passam a alocar recursos para o desenvolvimento de novos produtos capazes de atingir novos mercados. Com isso, os dirigentes percebem que a nova estratégia de organização exigia uma nova estrutura administrativa, ou seja, era necessário modificar a organização interna da grande empresa, a fim de suportar a produção de novos produtos e permitir superar as barreiras para entrada em novos mercados.

Com a globalização, no contexto da Terceira Revolução Industrial, que a estratégia de diversificação da produção se intensifica, mas sob novas formas. Nesse momento, a economia mundial capitalista configurou-se como uma etapa nova e mais avançada do progresso tecnológico e da acumulação financeira de capitais, caracterizando um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política. Além da intensificação do comércio internacional, a globalização moderna alterou os padrões produtivos das grandes corporações, que se tornaram mais flexíveis e descentralizados, permitindo a fragmentação e dispersão internacional da cadeia produtiva.

Nesse cenário, a grande empresa se vê obrigada a modificar novamente sua organização interna e estrutura produtiva, a fim de adequar-se ao novo contexto de intensa interligação do comércio nacional e internacional. O acirramento da

concorrência entre as empresas, a tecnologia mais avançada, via intensa difusão das inovações telemáticas e informáticas, e a comunicação facilitada permitem que as delimitações geográficas deixam de ser limite à atuação empresarial. Empresas transnacionais interligam empresas de diferentes tamanhos e tipos, com ou sem vínculo societário entre si, em cadeias produtivas que correlacionam bens, serviços e recursos de diferente valor agregado na formação de produtos finais, em grande parte para exportação.

São empresas que possuem sua matriz em um determinado país, mas atuam em diversos e distintos territórios dispersos no mundo. Ultrapassam os limites territoriais dos países de origem das empresas, instalando filiais em outros países em busca de mercado consumidor, energia, matéria-prima e mão de obra baratas. Assim, tem-se o predomínio da estratégia transnacional, que modifica o padrão de organização empresarial à medida que passa a alterar ação, organização e estrutura decisória da grande empresa, tornando-a mais leve e ágil.

A presente monografia pretende analisar como se deu o surgimento e o desenvolvimento da grande corporação durante a passagem dos séculos XIX, XX e XXI, considerando o contexto histórico no qual ela esteve inserida. Tem-se como principal objetivo entender como as alterações no cenário macroeconômico de cada século alteraram por completo a organização interna da grande empresa, bem como sua estrutura produtiva, suas estratégias para superar a concorrência, a acumulação de capital e a forma de gestão e visão de seus administradores. A metodologia desse trabalho consiste na revisão bibliográfica, análise e sistematização das contribuições de autores centrais sobre o tema.

O primeiro capítulo analisa o surgimento da grande empresa durante o final do século XIX, no contexto da Segunda Revolução Industrial, passando, contudo, por um breve resumo dos principais elementos da Primeira Revolução Industrial e dos motivos que levaram ao pioneirismo britânico. No segundo capítulo, aborda-se a grande empresa durante as primeiras décadas do século XX, no qual o descobrimento da eletricidade, do motor a combustão e das inovações organizacionais fordistas/tayloristas, durante a Segunda Revolução Industrial, foram fundamentais para se entender as profundas modificações internas que ocorreram nessas grandes corporações. Por fim, o terceiro capítulo verifica a grande empresa nas últimas décadas do século XX e início do século

XXI, no qual a globalização e a financeirização, no contexto da Terceira Revolução Industrial e do toyotismo, permitiram ampliar as fronteiras do comércio inter e intra-firmas, gerando empresas cada vez mais descentralizadas e transnacionais.

# **1. O surgimento da grande empresa do século XIX**

## **1.1. Primeira Revolução Industrial**

Para se analisar o surgimento da grande empresa faz-se necessário, primeiramente, entender o contexto histórico no qual ela está inserida. A Primeira Revolução Industrial foi introduzida pelo Império Britânico durante o século XVIII e desempenhou papel decisivo no progresso das ciências e da tecnologia, elementos essenciais na formação e desenvolvimento da grande empresa.

Segundo Szmrecányi (2001), a Primeira Revolução Industrial representou uma vitória do capitalismo e da burguesia sobre os sistemas econômicos e sociais preexistentes, assim como as forças políticas vinculadas ao antigo regime. Foi um movimento não apenas tecnológico, mas capaz de promover alterações profundas na estrutura de todos os sistemas econômicos e sociais existentes, sendo responsável pela transição de uma economia agrária e artesanal, fundamentada no trabalho humano, para uma economia industrial e mecanizada.

Dentre as principais características materiais e técnicas da Primeira Revolução Industrial destacam-se a substituição da habilidade e dos esforços humanos pela utilização de dispositivos mecânicos, a obtenção e utilização de novos materiais, produtos e processos, desenvolvidos, principalmente, nas indústrias química e mecânica; e a substituição da energia humana, animal, da água ou do vento, por fontes de energia inertes, como o minério de carvão, com o uso crescente da máquina a vapor.

O desenvolvimento da máquina a vapor, via substituição do carvão vegetal pelo carvão mineral, teve efeitos importantes no desenvolvimento econômico, uma vez que constituiu uma nova maneira de produzir energia, possibilitando sua independência das forças da natureza. Além de ampliar a oferta de energia, o que contribuiu para aumentar e diversificar a produção industrial e, mais do que isso, foi capaz de revolucionar os meios de transportes por meio das estradas de ferro e da navegação a vapor (Szmrecányi, 2001).

Dessa forma, a exploração das minas de carvão tornou-se econômica e tecnologicamente um dos ramos de atividades fundamentais e um importante fator do início da Primeira Revolução Industrial. A crescente procura por esse minério e a necessidade de escoamento de sua produção, das minas situadas no campo em direção aos centros consumidores urbanos, favoreceram o desenvolvimento dos transportes por canais e, mais tarde, o aparecimento do transporte ferroviário, para os quais o carvão surgia como combustível essencial.

Nesse contexto, a Grã-Bretanha desponta como o primeiro país a se industrializar, e sua industrialização não resultou de um projeto político de suas classes dirigentes ou de fatores científicos e/ou tecnológica, mas constituiu de um processo evolutivo gradual resultante de fatores econômicos e sociais. A estrutura interna de sua economia e de sua sociedade já era bem mais avançada em quase todos os aspectos quando comparado com o resto da Europa. Politicamente, possuía um regime liberal e parlamentar, sensível às questões econômicas e sociais, fruto de uma revolução política iniciada no século XVII (Szmrecányi, 2001).

Sua agricultura era essencialmente capitalista e uma parte significativa de sua população ativa vivia e trabalhava fora do campo boa parte do ano, fruto da revolução agrícola ocorrida anteriormente e que causou alta produtividade, transformando por completo as formas de produção e o trabalho. Além da existência do espírito burguês e o desejo do lucro, predominantes nas classes sociais britânicas, os quais Szmrecányi (2001) aponta como importantes fatores que ajudaram a conduzir a Inglaterra ao pioneirismo industrial.

A infraestrutura de transporte e a de comunicações também eram bem desenvolvidas já nesse século, assim como os níveis médios de renda, que eram bem mais elevados na Inglaterra do que em outros lugares. Ao mesmo tempo em que a geografia desse país estimulava tanto o comércio internacional quanto as trocas internas entre as diversas regiões e entre os centros urbanos, formando um mercado interno cada vez mais dinâmico e desenvolvido, o que contribuiu significativamente para o crescimento sustentado de seu produto nacional.

Outro ponto significativo do pioneirismo britânico foi a existência de uma intensa mobilidade social, tanto do ápice como da base da estratificação social. Os

trabalhadores migravam facilmente de uma região para outra e de um ramo de atividade para outro, resultando em um grande número de artesões e de comerciantes que se tornaram industriais, e estes, depois de enriquecerem, procuravam adquirir terras e transformar-se em financistas, podendo até penetrar na esfera política. Assim, essa relativa liberdade na entrada no mundo da indústria foi outro ponto a favor do processo industrial inglês (Szmrecányi, 2001).

Cabe lembrar que a Grã-Bretanha já era uma grande potência militar e política antes mesmo da Primeira Revolução Industrial, o que contribuiu positivamente para seu desenvolvimento econômico posterior. Seu exército e marinha geravam consequências positivas para a economia, pois permitiam a manutenção de uma elevada demanda interna de vários produtos manufaturados e de alguns serviços.

Por fim, a modernização capitalista da agricultura e a destruição da manufatura pela grande indústria geraram a aparição e, em seguida, o rápido crescimento de uma mão de obra britânica numerosa e de baixo custo, possibilitando a formação do contingente necessário de trabalhadores para a indústria. Mas foi o espírito inovador, combinado com as ações dos empresários em busca do maior lucro e do progresso técnico, que fizeram da Grã-Bretanha a primeira nação industrial do século XVIII.

Nesse contexto, a Primeira Revolução Industrial abre caminho para aumento da produtividade, do progresso técnico e das inovações. Ela promoveu importantes transformações institucionais na organização manufatureira, que deixou de ser artesanal e doméstica, para se tornar essencialmente industrial, passando a concentrar-se em fábricas cada vez maiores e mecanizadas, além de promover a redefinição dos papéis dos principais agentes econômicos (Szmrecányi, 2001).

O empregador e/ou capitalista torna-se o único detentor da propriedade, passando a controlar todos os meios de produção, enquanto que os trabalhadores/empregados eram destituídos desta propriedade e/ou do controle, passando à simples condição de operários e vendedores de sua própria força de trabalho. Tem-se a redefinição dos laços entre esses agentes, que se materializavam por meio da universalização dos salários, como também da submissão dos trabalhadores ao controle patronal e à disciplina do estabelecimento fabril (Szmrecányi, 2001).

Assim, a Revolução Industrial começa a desenvolver um novo perfil de trabalhador: os operários das manufaturas e das fábricas; e com eles surge uma nova relação salarial, conhecida como condição proletária. Trata-se de uma remuneração próxima de uma renda mínima que assegurava apenas a reprodução do trabalhador e de sua família e que não permitia investir no consumo. Não se tinha garantias legais que assegurasse o operário quanto à forma ou regime de trabalho. O que se tinha era um “contrato de aluguel” firmado entre a empresa e o trabalhador, no qual o operário “se alugava” alguns dias do mês para a empresa e outros dias ficava “desempregado” (Castel, 1998).

Os poderes públicos terão, por muito tempo, apenas um papel muito modesto na organização do mercado de trabalho e na luta contra o desemprego. O que funcionou durante algum tempo foi o conjunto de políticas patronais anteriormente desenvolvidas, que tinha como objetivo principal a coerção para fixar os operários por meio das “vantagens sociais” e aniquilar sua resistência via regulamentações rígidas. Em outras palavras, tratava-se de uma “chantagem” moral exercida sobre o operário para adequá-lo ao modelo de bom operário, capaz de aceitar, sem reclamar, todos os excessos do regime de trabalho industrial.

Portanto, o uso crescente das máquinas nos primórdios da Revolução Industrial veio ao encontro dos objetivos de máximo lucro dos capitalistas, porém sob as consequências do prolongamento da jornada de trabalho e intensificação de trabalho dos operários. Segundo Abendroth (1997), a máquina aleijava o operário e criava um contingente industrial de reserva, que iria ocupar outras posições no ramo industrial sob piores condições. Em relação a isso, diversas manifestações e movimentos surgiram, desde a destruição de máquinas e greves, até a proibição de empregos por máquinas pelo Parlamento britânico em 1769. Nesse contexto, os sindicatos apontam com papel substancial na formação e consolidação de diferentes facções do movimento trabalhista, representando a linha de defesa contra a fraqueza econômica em que se encontravam os assalariados que nada ganhavam quando agiam como indivíduos não-organizados.

## **1.2. Segunda Revolução Industrial**

Na segunda metade do século XIX tem-se o surgimento da Segunda Revolução Industrial, que envolveu uma série de desenvolvimentos dentro da indústria química,

elétrica, de petróleo e de aço. Segundo Szmrecányi (2001), foi o período no qual abrangeu tanto a “Grande Depressão” dos países anglo-saxônicos como a Belle Époque, seguindo-se da Primeira Guerra Mundial. Durante esse movimento, tem-se a criação de novos materiais, novas fontes de energia, novos processos de transformação e novos produtos, abrangendo a introdução de navios de aço movidos a vapor, o desenvolvimento do avião, a produção em massa de bens de consumo, o enlatamento de comidas, a refrigeração mecânica, outras técnicas de preservação de alimentos, a invenção do telefone eletromagnético, entre outros.

Os novos materiais sem dúvida constituíram um dos elementos centrais da Segunda Revolução industrial. Isso por que é inquestionável a importância para o mundo industrial que teve a borracha, os metais não ferrosos (especialmente o alumínio) e o aço, que surge como uma das principais matérias-primas da moderna civilização industrial, indispensável para a produção de vários bens de capitais e de bens de consumo duráveis. A substituição do ferro pelo aço e suas ligas, assim como o aumento do consumo total e *per capita* deste material, foi provavelmente um dos fatores mais importantes desse século (Szmrecányi, 2001).

As principais vantagens do aço, em relação aos outros materiais utilizados até então, decorrem de suas propriedades físicas de durabilidade, resistência e plasticidade, tornando-o um material importantíssimo, empregado na produção de máquinas desde a Primeira Revolução Industrial. Porém, foi durante a Segunda Revolução Industrial que as descobertas de novos processos de fabricação desse material, a exemplo do processo Bessemer, permitiram a redução de 80 a 90% do seu custo de sua produção, possibilitando sua fabricação em larga escala e o aumento da sua utilização, bem como dos minérios de ferro e carvão.

A indústria do aço desenvolveu-se muito cedo nos Estados Unidos, país bem-dotado de recursos minerais de excelente qualidade, cuja indústria em geral teve um grande desenvolvimento a partir da Guerra de Secessão (1861-1866). Esse material e as características da organização da empresa americana, como o tamanho, a integração das atividades, a organização em *trusts* e as descobertas de novas jazidas de ferro contribuíram para a importância da grande empresa no território americano.

### **1.3. Teoria econômica**

Com o objetivo de explicar os movimentos econômicos com base na análise teórica, paralelamente aos movimentos da Revolução Industrial, surge a teoria neoclássica tradicional, pretendendo explicar o funcionamento do mercado, com seus modelos de equilíbrio geral e parcial, vinculados à teoria dos preços e alocação dos recursos. Segundo essa escola de pensamento, o mercado é entendido como o único capaz de produzir alocação de recursos com máxima eficiência, sendo que, para isso, deve agir livre de qualquer força regulatória, como a do Estado por exemplo. Além de ser responsável por estabelecer a concorrência perfeita entre as empresas e produzir informações perfeitas entre os agentes, determinando os pontos ótimos de preço e quantidade (Tigre, 2005).

A firma, que atua dentro desse mercado, é entendida como um agente individual e tem a função de transformar insumos em produtos, via seleção da técnica mais apropriada, além dos insumos, trabalho e tecnologia. Segundo Tigre (2005), a teoria neoclássica tradicional tratava a firma como uma “caixa-preta”, dentro da qual se combinam fatores de produção disponíveis no mercado para produzir bens comercializáveis.

Para Penrose (2006), a “teoria da firma” foi constituída com o propósito de apoiar a investigação teórica de um dos problemas centrais da análise econômica – a forma pela qual são determinados os preços e a alocação de recursos entre diferentes usos. Trata-se de uma parte mais ampla da teoria do valor, com pouca correlação com a realidade dos mercados econômicos e altos níveis de abstração, uma vez que não se vê um mercado com concorrência perfeita e agentes econômicos possuidores de informações perfeitas, que garantam uma melhor tomada de decisão.

As dificuldades da análise pela ótica teórica surgem quando se tenta adequar os elementos da firma apontados na teoria da firma à análise de organizações inovadoras, multiprodutoras e de “carne e osso”, como sugere a autora. Nesse sentido, a firma deve ser tratada como uma organização em crescimento apoiada em um conjunto de recursos produtivos, e não simplesmente como uma tomadora de decisões a respeito de preço e quantidade de um produto.

A função econômica primordial dessa firma produtiva é a de fazer uso dos seus recursos produtivos para o propósito de fornecer bens e serviços à economia de

mercado, conforme planos estabelecidos e postos em prática dentro dela. Possui o papel de unidade de planejamento administrativo autônoma, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos na empresa como um todo (Penrose, 2006).

Assim, cada empresa possui uma administração central, responsável pelas políticas gerais e pelo comando de uma hierarquia administrativa. Na prática, ela é formada por uma combinação do conselho diretor ou de comitê diretivo, incluindo o presidente e os administradores gerais. Em termos gerais, essa administração central é responsável pelo estabelecimento ou alteração da estrutura administrativa da firma, formulando suas políticas mais gerais e tomando decisões (Penrose, 2006).

A firma representa mais do que uma unidade administrativa; representa também um conjunto de recursos produtivos, cuja disposição entre diversos usos, através do tempo, é determinada por decisões administrativas. Assim, seu tamanho pode ser dimensionado pela proporção de recursos produtivos que essa firma emprega.

Mais do que recursos materiais, que constituem objetos tangíveis, a firma é formada por recursos humanos. Trata-se da força de trabalho qualificada ou não, do pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial. Embora não seja uma “propriedade” da firma, esses recursos humanos possuem importantes funções dentro dela e sua ausência ou falha causam perdas comparadas com uma perda de capital (Penrose, 2006). Seu tamanho deve ser medido em relação ao valor presente de todos os seus recursos (inclusive de seu pessoal) utilizados para seus fins produtivos específicos. E as decisões de produzir e de investir são guiadas por oportunidades de altos ganhos, ou seja, a motivação da firma está relacionada diretamente com a perspectiva de lucro.

Dessa forma, as firmas vão querer expandir seu tamanho o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão que considerarem lucrativas. E esse lucro, muitas vezes, é desejado para o próprio proveito dela e para gerar mais lucros por meio da expansão. Assim, as firmas nunca investirão em uma expansão pelo crescimento em si no caso de retorno negativo, uma vez que seu crescimento depende diretamente do investimento que foi realizado (Penrose, 2006).

#### **1.4. Os primórdios da grande empresa**

A organização que predominava durante as primeiras décadas do século XIX era o de empresas de pequeno porte, gerenciadas pelos próprios donos, geralmente uma família ou pequeno número de sócios, que tinha sua área de atuação limitada ao âmbito regional. A organização interna dessa empresa estava orientada pelas ações dos empreendedores, responsáveis pelas operações de compra e venda de insumos, que direcionavam seus esforços no sentido de maximização do lucro. Os trabalhadores definiam todo o processo produtivo, como também administravam e organizavam a produção, contratavam mais trabalhadores, além de estabelecerem fluxos e rotinas.

Conhecido como “capitalismo proprietário”, essas empresas familiares, típicas da Primeira Revolução Industrial, deixavam as atividades empresariais tradicionais a cargo da direção pessoal do gerente-proprietário, coordenadas e monitoradas pelos mecanismos de preços e do mercado. De acordo com Chandler (1962), na firma-propriedade, os executivos responsáveis pelo planejamento, pela coordenação e avaliação se tornaram cada vez mais confinados a atividades operacionais. Eles não tinham tempo, nem informação e nem mesmo a inclinação necessária para se envolver com a tomada de decisões estratégicas e empresariais. A falta de tempo, de informação e de compromisso não era necessariamente um obstáculo, sempre que as atividades básicas da companhia permanecessem estáveis, isto é, quando suas fontes de matérias-primas, seus fornecedores, sua tecnologia, seus mercados e a natureza da sua linha de produção se conservassem sem grandes alterações (Miranda, 2010).

Como estratégia para superar a concorrência, as empresas usavam sistema de preços, isto é, a firma que apresentasse produtos com menores preços era dona de boa parte do mercado. Para se alcançar preços competitivos, era necessária a redução dos custos de produção, uma vez que o aumento da produção dependia do aumento de disponibilidade de matéria-prima e mão de obra, que eram escassos. Contudo, essa estratégia não garantia uma ampliação do consumo dos produtos produzidos, uma vez que essa estava limitada ao mercado regional. Era necessário alcançar mercados maiores, e isto só era possível por meio dos serviços dos agentes comissionados, que compravam e vendiam os produtos da indústria para regiões mais longínquas.

Os Estados Unidos apontam como uma dessas nações que modificou suas estruturas e formas de organização de sua produção para alcançar mercados maiores. Para isso, foram necessárias alterações em sua organização empresarial e na dinâmica de seu mercado, o que resultou no surgimento da grande empresa. Segundo Chandler (1998), vários acontecimentos históricos favoreceram as mudanças ocorridas, mas nenhum teve tanta importância quanto a construção e expansão da malha ferroviária a partir de 1850, motivada pela marcha para o oeste iniciada em 1815, favorecida, principalmente, pelo alto grau do desenvolvimento da indústria do aço durante a Segunda Revolução Industrial.

Com o surgimento das ferrovias, tem-se a formação de um intenso movimento de pessoas e mercadorias ao longo do território americano, abrindo novas áreas à agricultura comercial, interligando cidades e criando uma demanda por produtos das indústrias de bens de consumo, como alimentos, roupas e remédios. Assim, tem-se o desenvolvimento de um mercado interno nacional e cidades cada vez mais urbanas. Os agentes intermediários, que outrora se faziam tão necessários, passam a ter sua importância reduzida, transformando-se em trabalhadores assalariados.

As estradas de ferro acabaram por fornecer o único modelo disponível para o financiamento e a gestão das grandes empresas industriais, uma vez que seus empresários, financistas e administradores foram os primeiros a montar, financiar e dirigir empresas comerciais que exigiam maciços investimentos em capitais e complexos sistemas administrativos. O financiamento da ferrovia exigia somas tão vultosas de capital, que acabou por gerar a moderna Wall Street e seus bancos especializados em investimentos.

Dessa forma, as estradas de ferro não só foram pioneiras na moderna administração de empresas, como também nas modernas finanças empresariais. Seus administradores criaram grandes departamentos funcionais para gerir o transporte, o tráfego e as finanças. Além de estabelecerem escritórios centrais para supervisionar e coordenar as atividades dos departamentos e das ferrovias no geral, como também criaram um fluxo de dados estatísticos operacionais para controlar o tráfego e avaliar o desempenho dos departamentos de operações. Porém, a estrada de ferro foi apenas o modelo, tendo a fábrica como precursora da grande empresa americana (Chandler, 1998).

## **1.5. Surgimento e organização da grande empresa**

Com a inovação da ferrovia, as indústrias de bens de consumo são as primeiras a sofrer mudanças na organização e no processo. Os industriais começam a perceber a existência de oportunidades de mercado em outras cidades e passam a desenvolver técnicas e alterar sua forma de organização e processos para atender o máximo de mercado possível. Um exemplo disso foi o Frigorífico de Gustavus F. Swift e seu irmão Edwin, que, conforme Chandler (1998), criam o vagão-frigorífico, capaz de levar carne abatida há vários dias para ser consumida em mercados a quilômetros de distância.

A grande inovação de Gustavus F. Swift e seu irmão foi criar uma rede distribuidora, estabelecendo filiais em todas as cidades mais importantes do Leste americano e em outras regiões do país. Cada filial possuía uma câmara frigorífica, um escritório de vendas, pessoal e equipamentos para entregar carnes aos açougues e às lojas de gêneros alimentícios. Têm-se os pioneiros da fabricação e comercialização em massa de produtos perecíveis e bens duráveis, tornando patente as economias de escala.

Dessa maneira, as empresas começam a controlar todo o processo produtivo por meio da criação de departamentos, ou seja, uma única organização integrava os principais processos econômicos, como produção ou aquisição de matéria-prima, fabricação, distribuição e financiamento. As empresas passam a ser grandes estruturas departamentalizadas, burocratizadas e centralizadas, conhecidas como organização vertical ou horizontal, ou melhor, como empresas integradas multifuncionais.

Tanto a integração vertical como a horizontal contemplam a fusão e incorporações de outras empresas. No caso da organização horizontal, ocorre a junção de empresas que utilizam os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos mercados. Já no caso da integração vertical, tem-se a aquisição de empresas que apresentam unidades empenhadas em uma etapa anterior ou posterior do processo de fabricação de um produto. Portanto, a razão para expandir-se pela integração horizontal ou vertical era basicamente defensiva, tendo como finalidade privar de suprimentos os concorrentes, criando assim obstáculos ao ingresso na indústria.

Esse processo de aquisição de empresas permitiu o movimento de “agigantamento”, ou seja, a associação comercial de várias empresas de mesmo ramo comercial, cuja principal função era controlar o preço e a produção. Conhecidos

também por “cartéis”, essas associações raramente conseguiam se manter, pois quando os preços se estabilizavam, certos fabricantes deixavam a associação e lucravam vendendo abaixo do preço estipulado, causando uma reação por parte dos outros industriais. Tratava-se, segundo o petroleiro John D. Rockefeller, de “uma segurança ilusória” (Chandler, 1998).

Após o movimento de agigantamento, surgem os chamados *trustes* como a mais nova forma de controle das empresas. Trata-se de um movimento de fusão de várias empresas, mas sem perder a autonomia, de modo a formar um monopólio com o intuito de dominar determinada oferta de produtos e/ou serviços. As ações de várias empresas manufatureiras eram confiadas a um grupo de curadores, recebendo os donos das ações um certificado fiduciário. Esse grupo fazia parte da empresa controladora, cuja direção era confiada a um único administrador que contava com uma assessoria técnica. Esse administrador fechava as fábricas menores e ineficientes e ampliava as mais eficientes, dirigindo um número muito menor de fábricas cada vez maiores. Ou seja, cada vez mais o mercado se tornava oligopolizado, no qual um número reduzido de grandes empresas controlava grandes fatias de mercado.

A grave recessão de meados dos anos 1890 veio desacelerar esse processo, uma vez que era difícil obter recursos capazes de financiar as novas companhias controladoras. Com o retorno da prosperidade em 1897 e a maior facilidade de obter capital, as indústrias foram sendo dominadas por um pequeno número de grandes empresas integradas, com a promessa de bons lucros com a produção e comercialização em massa. O resultado foi o primeiro grande movimento de fusões na história norte-americana (Chandler, 1998).

A integração vertical surge como alternativa para uma nova dinâmica de mercado, modificando profundamente a estrutura empresarial. Em todos os setores em que havia a possibilidade de técnica de exploração de ganhos de escala, surgiram grandes empresas integradas em suas cadeias produtivas e operando nos grandes mercados nacionais. Para que o processo fosse eficiente era preciso uma profissionalização na gestão empresarial para assegurar um sistema de produção excelente, maximizar os resultados em termos de compras, distribuição e *marketing*, que extrapola em muito a capacidade gerencial e financeira do empresário. Logo, a verticalização exigia uma complexa estrutura administrativa, que marcará a Segunda

Revolução Industrial por meio da empresa de sociedade anônima, gerenciada por uma estrutura hierárquica de administradores profissionais assalariados.

Segundo Penrose (2006), a integração vertical é um dos métodos pelos quais a firma procura manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade. Essas firmas podem integrar-se “para trás”, passando a produzir itens que anteriormente comprava de terceiros ou podem integrar-se “para frente”, começando a gerar novos produtos (incluindo serviços de distribuição) e aproximando a cadeia produtiva dos consumidores finais. A inovação de Gustavus F. Swift e seu irmão, ao criar o vagão-frigorífico, é um exemplo de integração “para frente”.

É importante, no entanto, deixar claro que uma integração vertical “para trás” apenas irá ocorrer no caso de se esperar uma redução de custo, já que a decisão, nesse sentido, se refere à elaboração, em vez de compra, de materiais ou processos que integram os custos de produção dos produtos já existentes. Nesse caso, a integração “para trás” passa a ser um método para garantir as fontes de suprimento para a firma, no caso de uma administração ineficiente, escassez de recursos ou mesmo de planejamento de futuros investimentos.

Portanto, a integração “para trás” poderá parecer lucrativa no sentido de a firma acreditar que pode produzir alguns de seus insumos a custos baixos, representando um acréscimo aos lucros. Já a integração “para frente” apresenta ser igualmente lucrativa, à medida que pode atrair a firma para novos mercados e novos tipos de produção, podendo gerar a diversificação da produção, isto é, novos produtos.

A diversificação aparece como uma estratégia para assegurar a estabilidade geral de sua receita em relação às incertezas quanto às possíveis mudanças adversas a longo prazo da demanda de qualquer de seus produtos, como no que se refere a possíveis flutuações. Assim, a expectativa de que a demanda de um importante produto pode vir a enfraquecer-se constitui um importante motivo para a procura de novos produtos. Em outras palavras, a diversificação pode proporcionar uma espécie de seguro contra riscos e incertezas (Penrose, 2006).

Além de ser resposta para resolver problemas específicos de demanda, a diversificação pode ser usada como política de crescimento das firmas. Muitas firmas proclamam a diversificação como política adequada para uma firma em crescimento,

uma vez que elas devem planejar estar constantemente buscando campos lucrativos nos quais possa ingressar. Por essa razão, as firmas agem com a convicção de que o crescimento lucrativo a longo prazo pode ser melhor assegurado por esse processo. A possibilidade de novos produtos e de inserção a novos mercados liberta a firma das restrições à sua expansão, impostas pela demanda de seus produtos já existentes. A administração centralizada junto com a ampla possibilidade de expansão, via aquisições de empresas, possibilita altas taxas de crescimento para as firmas (Penrose, 2006).

Assim, o processo de aquisição aparece como meio para se obter os serviços produtivos e os conhecimentos necessários para que uma firma se estabeleça em um novo campo e/ou diversifique sua produção, eliminando concorrentes ou reduzindo os custos de ingresso. Isso não quer dizer que não haverá limitações quanto ao crescimento pelo método de aquisições de outras empresas, uma vez que os problemas administrativos de regulação das relações entre as firmas, adquirente e adquirida, não podem ser evitados (Penrose, 2006).

Desta forma, devem-se elaborar políticas gerais consistentes com vista à coordenação dos procedimentos financeiros e contábeis, assim como no que se refere à integração das políticas de pessoal e de outros problemas dos departamentos administrativos. Quando o processo de aquisição leva a firma para campos novos e relativamente estranhos, os problemas de integração são menores em algumas direções e maiores em outras.

Devido a essas dificuldades, a firma deve escolher aquelas empresas que lhe parecerem mais complementares em relação a suas próprias atividades, em parte por causa de suas predileções e experiências administrativas anteriores, e em parte porque tais empresas tenderão a ser mais lucrativas. Portanto, as empresas passam a ser grandes organizações integradas e burocratizadas, cujo objetivo principal de máximo lucro pode ser alcançado pelo processo de aquisição e pelo ingresso a novos mercados e novos produtos.

Por burocratizada, entendem-se estruturas hierárquicas, nas quais cada departamento possui um único chefe, em geral um vice-presidente, e este tem abaixo de sua hierarquia um diretor ou gerente. Todos eles respondem para um escritório central, no qual se encontra o presidente, cuja função é coordenar, avaliar e planejar todas as

atividades da produção. Esses executivos eram responsáveis pelas decisões estratégicas e administrativas, além de avaliar o desempenho dos departamentos e da empresa em geral, utilizando, para isso, as correspondências telegráficas, a contabilidade e a estatística como ferramentas.

Um dos grandes desafios enfrentados pelos administradores dessas empresas recém-integradas foi a mudança de mentalidade dos próprios administradores, uma vez que estavam acostumados a agir de modo independente e não se submetiam facilmente a qualquer tipo de controle centralizado. O processo de departamentalização exigia que muitas pessoas na nova empresa adotassem novos papéis, novos valores e novos modos de agir. Outro desafio foi descobrir meios de garantir uma operação industrial eficiente, que, nesse caso, contemplava a criação dos departamentos funcionais, distribuição e do escritório central.

Os principais departamentos criados foram os de compra, distribuição e venda, com foco principal no último, uma vez que ficaram responsáveis pelos preços. Neste momento, observa-se uma mudança importante: a preocupação anterior em assumir o controle dos concorrentes ou eliminá-los via estratégias de preços, o que, segundo Chandler (1998), causava guerras de preço e grandes perdas de lucro, é substituída pela preocupação em criar produtos cada vez mais eficientes.

Contudo, o surgimento das empresas integradas permitiu a alteração no foco produtivo, deslocando-o do controle de preços para a estratégia defensiva apoiada em melhor gestão e conquista do cliente, por meio da diferenciação dos produtos, qualidade, embalagem e uso da propaganda. A estratégia para superar a concorrência passa a ser baseada na concentração da produção, por meio da criação dos departamentos e na coordenação mais efetiva, o que reduzia os custos da produção e refletia diretamente na diminuição do preço final do produto.

Outra inovação que surgiu com o advento da grande empresa integrada foi o uso do prognóstico preciso do mercado. Antes da integração das empresas, os bens transitavam lentamente, em pequenas quantidades, das fontes de matérias-primas às fábricas e daí para o consumidor final, por meio da rede atacadista e da intensa participação dos agentes intermediários. Cada etapa desse processo implicava uma transação financeira separada e um atraso no armazém ou loja do atacadista, ou seja, era

extremamente normal ter um lapso de três ou quatro meses entre a fonte supridora e a fábrica, e de outros vários meses entre a fábrica e o consumidor final.

Com as empresas integradas, tem-se a necessidade da comunicação instantânea entre a oferta e a demanda e, para isso, a aquisição de suprimentos e a produção tinha que ser baseada não mais na demanda atual, mas sim na demanda futura, conforme o novo sistema de prognósticos. Trata-se da criação, por parte de cada departamento, do “índice divisional”, o qual se permitia ter estimativas a longo prazo do crescimento nacional das variações sazonais da demanda e das flutuações dos negócios da fatia prevista do mercado.

Esses índices forneciam estimativas detalhadas de custos, preços e lucros, os quais eram usados pelo comitê executivo na alocação dos recursos da companhia. Cada índice era ajustado constantemente a medida que qualquer alteração ocorrida no cenário da empresa e dependia da aprovação do comitê executivo. Uma vez feita a aprovação, surge a programação mensal, responsável pelas compras do mês seguinte, bem como as estimativas de produção, estoques, compras, etc.

## **1.6. Conclusão**

O século XIX foi palco de grandes mudanças na dinâmica das empresas, tendo como principal inovação o surgimento da grande empresa integrada, com alterações na sua forma de organização e nas técnicas de comercialização, impulsionadas pelo avanço tecnológico. Em sua origem estava o crescimento cada vez mais intenso de um mercado interno urbanizado, forçando os industriais a se moverem no sentido de criarem condições para sobreviver em um ambiente de concorrência cada vez mais acirrada. Nesse sentido, a criação das empresas-filiais e dos seus departamentos, principalmente o de vendas, torna-se importante meio pelo qual todo o processo produtivo se organizava. A diversificação e as novas técnicas de produção e comercialização surgem como forma de conquista de mais clientes e, conseqüentemente, mais mercados.

## **2. A grande empresa do início do século XX**

### **2.1. Fim do Padrão Ouro**

O capitalismo do fim do século XIX e início do século XX chegou perto do ideário clássico. Todos os elementos que compunham a economia, o comércio, os investimentos internacionais e até os fluxos de imigração se movimentavam com relativa liberdade e estavam unidos pelo mecanismo estabelecido pelo padrão ouro. Nessas condições, a economia cresceu mais rapidamente do que nunca e o padrão de vida aumentava à medida que cada país atingia certo nível de integração econômica.

Até o início da Primeira Guerra Mundial, o padrão monetário internacional que operava era o ouro-libra, período no qual a Inglaterra manteve a paridade de sua moeda em relação ao ouro. O padrão ouro era central para a integração econômica internacional, principalmente por que gerava uma previsibilidade e uma estabilidade que facilitava muito o comércio, os investimentos, as finanças e as viagens internacionais. Empresários, investidores e imigrantes não precisavam se preocupar com mudanças na taxa de câmbio, com controles monetários nem com qualquer outro impedimento à movimentação de dinheiro ao redor do mundo (Frieden, 2006).

O estímulo do padrão ouro ao comércio e aos investimentos internacionais foi ajudado por avanços tecnológicos nas áreas de transportes e comunicações, por condições macroeconômicas geralmente favoráveis, e pela atmosfera pacífica entre as grandes potências. Todos esses fatores permitiram que as economias do mundo ficassem cada vez mais intimamente integradas à medida que a Era do Ouro avançava.

Porém, a partir da primeira grande guerra, percebe-se o mal funcionamento desse sistema monetário. A Primeira Guerra forçou toda a Europa a depender da tecnologia, do capital e dos mercados norte-americanos e a buscar esses elementos para alcançar a liderança política. Os Estados Unidos deixaram de ser um observador passivo do lento colapso da ordem clássica e se tornaram líderes nos esforços de reconstruí-la, pois estavam em uma posição melhor para suprir a demanda por alimentos e armamentos (Frieden, 2006).

Com isso, o superávit comercial norte-americano quintuplicou em relação aos índices de pré-guerra, uma vez que quase todo o dinheiro vinha do comércio com os aliados. A guerra devastou a Europa, mas tornou os Estados Unidos a principal potência industrial, financeira e comercial do mundo, passando da condição de maior devedor do mundo para a de principal credor. Segundo Frieden (2006), “as potências europeias dependiam da liderança financeira, comercial e diplomática norte-americana para se recuperar da guerra mais destrutiva até então testemunhada pelo mundo”.

Dessa forma, a liderança da economia internacional não era mais dos britânicos. Os Estados Unidos apontavam como a principal potência econômica do mundo, apoiada, principalmente, em suas grandes indústrias diversificadas e integradas, cuja produção em larga escala abastecia grande parte da Europa devastada. Porém, a quebra da bolsa de valores americana em 1929 veio para alterar esse período de prosperidade.

O colapso econômico de 1929 foi o único em termos de profundidade e amplitude. Já houvera crises cíclicas, mas nunca como essa. A economia dos países industrializados permaneceu desintegrada por mais de cinco anos, com drásticas reduções da produção e do emprego. Além das crises financeiras e cambiais que se reproduziram no mundo todo em intervalos de semanas, fazendo com que economias inteiras afundassem juntas (Frieden, 2006).

A deflação e a depressão econômica prolongadas desencadearam pânico cambiais e financeiros que se disseminaram pelo mundo. O choque era levado de país a país por investidores volúveis que passavam seu dinheiro de um mercado a outro. A proliferação de falências aumentou a ameaça de colapsos bancários e, quando os depositários retiravam o dinheiro, eles transformavam o medo em realidade.

As dificuldades financeiras paralisaram os bancos nacionais e o sistema financeiro internacional. A redução do consumo e dos investimentos, por parte dos indivíduos e dos países altamente endividados, reforçou o círculo vicioso dívida-deflação, o que causou uma queda ainda maior nos preços mundiais. Segundo Frieden (2006), a busca dos governos por alternativas contra a paralisia deflacionária e a ruína financeira atingiu o “ouro”, que contribuiu para intensificar os problemas econômicos, uma vez que as tentativas de reduzir a inflação e aumentar os preços foram bloqueadas pelos compromissos dos governos com o valor ouro de suas moedas. Além de ter

contribuído para retardar a reação dos governos diante da crise, ocasionando a aceleração da proliferação de choques internacionais.

A situação econômica continuava a se deteriorar. No fim de 1932, o comércio mundial mal correspondia a um terço de seus índices em 1929. Os mercados financeiros internacionais encontravam-se praticamente em um estado de completa inatividade e as principais nações do mundo se voltaram para o protecionismo. Nos Estados Unidos, a produção industrial correspondia à metade de seus índices pré-depressão.

## **2.2. Bretton Woods**

Em novembro de 1932, as eleições norte-americanas trouxeram Franklin D. Roosevelt à Presidência. Logo que começaram as sessões, o Congresso tomou medidas para forçar o dólar a se desvincular do ouro, permitindo que flutuasse. Livre das obrigações do padrão ouro, os Estados Unidos conseguiram expandir a provisão do dinheiro, aumentar os preços e fazer com que a economia retomasse seu curso. A experiência norte-americana foi simbólica: o compromisso com o ouro aumentou e aprofundou a estagnação e desvincular-se dele deu início à recuperação (Frieden, 2006).

Com o estouro da Segunda Guerra Mundial, os líderes do Ocidente, tomados pelo medo de que o estabelecimento do pós-guerra trouxesse de novo o desastre econômico que se seguiu à Primeira Guerra, começam as negociações internacionais para formulação das “regras do jogo” da economia global. Nesse contexto, os Estados Unidos lideram o mundo na direção de uma abertura econômica mais ampla, que possibilitasse uma maior liberdade de comércio entre os países.

As discussões sobre o capital e as finanças internacionais corriam paralelas às negociações comerciais. A partir de 1940, John M. Keynes e Harry D. White, representantes do tesouro norte-americano e britânico, respectivamente, formularam propostas para as relações monetárias internacionais e investimentos globais do pós-guerra. Já no início de 1944, Keynes e White conseguiram conciliar a estabilidade internacional de um padrão ouro-dólar, no qual o preço oficial do ouro em dólar é mantido fixo, com a flexibilidade doméstica para intervenções cambiais. Cria-se o Fundo Monetário Internacional (FMI), que consistia em um fundo comum entre os países, no qual recebia ouro e capital em moeda nacional e fixava suas moedas a ouro a

uma taxa preestabelecida, tendo a responsabilidade de “socorrer” as nações em tempos difíceis, emprestando dinheiro e fazendo intervenções econômicas.

Além disso, foi criado o Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial), sustentado pelas principais potências financeiras. O banco pegaria empréstimos na iniciativa privada a juros baixos (devido às garantias de seus financiadores) e repassaria para projetos que facilitariam outros investimentos privados. Os empréstimos concedidos pelo Banco Mundial complementariam, e não substituiriam, os empréstimos privados, financiando os empreendimentos que, quando finalizados, garantiriam a lucratividade dos investimentos. Assim, em julho de 1944, cerca de mil representantes de mais de 40 países se reuniram nas montanhas de Bretton Woods (EUA), sob a liderança de Keynes e White, para traçarem planos para o FMI e Banco Mundial, bem como para a ordem financeira e monetária do pós-guerra (Frieden, 2006).

Os debates preparatórios da conferência giraram em torno de duas propostas, a britânica, preparada por Keynes, e a americana, preparada por White. Ambas as propostas eram animadas por um mesmo temor e uma mesma esperança: o temor de que o fim da II Guerra Mundial trouxesse consigo de volta a grande depressão dos anos 1930, e a esperança de que a reconstrução das relações econômicas pudesse ser realizada de modo a coordenar esforços da comunidade internacional na busca do pleno emprego e da prosperidade continuada. Keynes e White alimentavam, no entanto, visões radicalmente diferentes de como funcionaria esta comunidade de nações. Como não poderia deixar de ser, a proposta vencedora na conferência foi a americana, praticamente nada restando do Plano Keynes nas instituições criadas em Bretton Woods (Carvalho, 2001).

Comparando as duas propostas, o Plano White era muito mais simples, já que as dificuldades esperadas no pós-guerra pelos norte-americanos praticamente se resumiam à adoção de práticas restritivas de comércio que prejudicariam especialmente a economia dos Estados Unidos. O plano americano envolvia a criação de uma instituição, o Fundo de Estabilização, cujo papel seria duplo. Por um lado, serviria de fórum para o exame das condições econômicas dos países associados, de modo a fugir ao dilema câmbio fixo do padrão ouro e desvalorizações competitivas dos períodos de crise. Este fórum representaria a comunidade de nações e seria encarregado de avaliar

quando as taxas de câmbio, que de outro modo deveriam permanecer fixas, seriam ajustadas. Este mecanismo eliminaria as desvalorizações oportunistas, cuja justificativa fosse apenas a de transferir problemas para vizinhos, preservando a possibilidade de mudanças do câmbio quando fossem realmente justificadas (Carvalho, 2001).

A segunda função dessa instituição seria a de financiar o ajuste de curto prazo de problemas de balanço de pagamentos dos países membros, de modo a evitar pressões passageiras sobre as taxas de câmbio. Esta instituição constituiria um tesouro, um “baú de moedas”, contendo quantidades de moedas de todos os países associados, proporcionais à importância dessas moedas no comércio internacional. Assim, sempre que um país enfrentasse problemas temporários nos seus pagamentos com um determinado parceiro, ele poderia recorrer à instituição para comprar temporariamente a moeda de que precisasse, enquanto promovia os ajustes necessários na operação de sua economia.

Além disso, uma das principais decisões tomadas durante a conferência de Bretton Woods foi a nomeação do dólar como moeda internacional. No entanto, segundo Carvalho (2001), esse papel do dólar cria no coração do sistema uma contradição fundamental, conhecida como “paradoxo de Triffin”: o mundo todo precisava de dólares para poder acomodar a expansão do comércio internacional, mas dólares se tornavam disponíveis para outros países quando os Estados Unidos tinham déficits em suas operações externas e pagavam pela diferença enviando dólares ao exterior, aumentando a liquidez internacional; essa liquidez, contudo, ao ser gerada por déficits na balança de pagamentos dos Estados Unidos, contribuía para enfraquecer a confiança no próprio dólar. Ou seja, quanto mais liquidez fosse criada, maior seria a desconfiança no valor da moeda americana.

Isso refere-se ao que Serrano (2002) analisa como “Privilégio Exorbitante” dos Estados Unidos, que podiam financiar seus déficits na balança de pagamentos emitindo sua própria moeda sem lastro e, portanto, se beneficiando de um ganho de senhoriagem internacional. Seguindo uma análise como a de Triffin, esse ganho seria medido exatamente pelo tamanho do déficit na balança de pagamentos americana, que seria idêntico à emissão de moeda internacional pelos Estados Unidos. Assim, o verdadeiro privilégio dos Estados Unidos no padrão ouro-dólar era idêntico ao da Inglaterra no

padrão ouro-libra, ou seja, o país não tem restrição global de balança de pagamentos e, além disso, sua autoridade monetária determina unilateralmente a taxa de juros mundial.

Contudo, os únicos sobreviventes da conferência de Bretton Woods foram o FMI e o Banco Mundial. O sistema de câmbio fixo, mas ajustável, acordado em 1944, ruiu no início dos anos 70, com o choque do petróleo e o choque dos juros. O Banco Mundial acabou contribuindo pouco para a reconstrução europeia, sendo que a contribuição mais eficaz ficou por conta do Plano Marshall. A coordenação de políticas macroeconômicas, que se daria no âmbito do FMI, nunca foi efetivamente tentada, já que os países desenvolvidos nunca aceitaram realmente transferir o poder sobre políticas econômicas domésticas para um organismo internacional. A garantia de prosperidade internacional, de conquista do pleno emprego em todas as nações, mostrou-se um objetivo muito além do alcance das reduzidas capacidades das instituições criadas em Bretton Woods (Carvalho, 2001).

Paralelamente aos movimentos do sistema monetário internacional, o século XX nasce no contexto da Segunda Revolução Industrial, no qual três sistemas de inovações contribuíram para alterar a estrutura da indústria durante os primeiros anos desse século, gerando novos padrões de firma e mercado. Foram eles: a eletricidade, o motor a combustão e os modelos organizacionais fordistas/tayloristas. Essas inovações, além de terem modificado profundamente a tecnologia existente e a forma de organização empresarial, contribuíram para mudar o centro dinâmico do capitalismo para os Estados Unidos e, em menor grau, para a Alemanha e a França.

### **2.3. Eletricidade**

A energia elétrica deu origem a novos produtos, a novos processos de produção, a novos ramos industriais e a novas práticas econômicas e sociais. Sua descoberta se originou das experiências de Michael Faraday no início do século XIX, mas foi apenas no século seguinte que ocorreu a difusão da eletricidade em escala mundial, provocando mudanças na localização de diversas atividades produtivas, na capacidade de produção de numerosos ramos de atividades, de regiões e de países, bem como nos fluxos das trocas internacionais (Szmrecányi, 2001).

Levando quase um século para se difundir, desde a invenção do telégrafo elétrico em 1840 até a quase completa substituição dos motores a vapor e outras fontes

de energia primária dos Estados Unidos por volta de 1930, a eletricidade contribuiu para a concentração industrial de duas formas: a primeira consiste nas novas formas de energia que permitiram a exploração mais ampla da economia de escala, por meio do desenvolvimento de máquinas maiores e mais eficientes, além de sistemas integrados de produção, como a linha de montagem. Segundo, a eletricidade permitiu a criação, por inventores-empresários, de grandes firmas inovadoras que praticamente monopolizaram o novo e dinâmico setor produtivo de equipamentos, geração, transmissão e aplicação de energia (Tigre, 2005).

Assim como o aço, a expansão da capacidade de produção da eletricidade foi um dos motores do crescimento econômico dos Estados Unidos durante as primeiras décadas do século XX. A eletrificação das cidades permitiu a criação da indústria de eletrodomésticos, como máquina de costura (Singer), aspirador de pó (Hoover) e ferros elétricos, o que contribuiu para o aumento do consumo do setor doméstico.

Além disso, a intensa utilização da energia elétrica permitiu, entre outras coisas, o aparecimento e a expansão das indústrias de cobre, do alumínio e as de celulose e papel, além da difusão extremamente veloz da eletricidade nas cidades via iluminação pública e privada, como nos transportes públicos, por meio dos bondes e, mais tarde, do metrô e das estradas de ferro suburbanas; contribuindo para descentralizar as cidades norte-americanas, como também criar uma oportunidade de investimento de capitais excedentes (Szmrecányi, 2001).

Dessa forma, o setor elétrico já nasceu oligopolizado, pois partiu da exploração de “monopólios temporários”, baseados em produtos inovadores que poucas empresas em todo o mundo souberam imitar com sucesso. A entrada nesse mercado exigia elevados investimentos em atividades de pesquisa e desenvolvimento, marketing e serviços que demandavam uma capacidade de organização superior àquela vista na empresa na Revolução Industrial britânica do século XVIII (Tigre, 2005).

#### **2.4. Motor a combustão**

A invenção do motor a combustão interna foi mais um pilar de inovação desse século e deu origem ao automóvel, ao caminhão e ao avião. Desenvolvido inicialmente na Inglaterra por volta de 1860, passa a ter seu centro de atividade tecnológica na França e na Alemanha. A produção de motores estacionários a gasolina permitiu o

desenvolvimento dos veículos e gerou as gigantescas empresas petrolíferas, protegidas por altas barreiras à entrada, fundadas na grande escala e integração vertical, fazendo dessas empresas uma das mais significativas do mercado mundial. A Standard Oil Company, com sua organização vertical das atividades de exploração, transporte, refino e distribuição, tornou-se a maior empresa americana do início do século XX (Tigre, 2005).

## **2.5. Modelos organizacionais fordista/tayloristas**

A terceira área de inovação tecnológica capaz de transformar a firma e o mercado foi a chamada “produção em massa”, associada a Henry Ford e à indústria automobilística. Segundo Tigre (2005), as origens do sistema de produção em massa podem ser encontradas na obra de Adam Smith, quando este aponta as vantagens da divisão do trabalho em uma fábrica de alfinetes. Além disso, Szmrecányi (2001) afirma que esse processo de produção, altamente mecanizado e mais rápido, pode ter encontrado inspiração nas linhas de “desmonte” dos grandes abatedouros frigoríficos de Chicago.

Mas, foi somente com Frederick Taylor, com seus Princípios da Administração Científica (1911), que as vantagens da economia de escala foram definitivamente demonstradas. Taylor foi consultor de Henry Ford em seu projeto de linha de montagem, combinando os princípios de divisão do trabalho, mecanização do processo, padronização, intercâmbio de peças e administração científica racional (Tigre, 2005).

Segundo Schumpeter (1942), esse processo de produção em série, conhecido também como *fordismo*, constituiu, assim como a indústria automobilística, um bom exemplo de uma solução puramente empresarial para uma melhor utilização, não somente dos recursos disponíveis, mas também da tecnologia existente. Conforme Szmrecányi (2001), essa tecnologia consistia no motor a combustão interna, no princípio das peças intercambiáveis e das novas possibilidades de transformação industrial geradas pelo baixo preço do aço e do aparecimento de máquinas-ferramentas cada vez mais aperfeiçoadas, permitindo a fabricação em série de peças de precisão.

Dessa forma, a principal contribuição da indústria automobilística e, em particular de Henry Ford (1863-1947), foi a introdução da linha de montagem, que permitiu, pela primeira vez, a fabricação em massa de produtos que incorporavam

vários componentes, de bens de consumo importantes e duráveis, cujos preços passaram a ser mais acessíveis a numerosos consumidores.

Inicialmente com caráter comercial, e não industrial, o fordismo passa mais tarde a incidir na força de trabalho. Trata-se de um processo de produção altamente mecanizado, porém mais monótono e intenso, capaz de influenciar diretamente as relações de trabalho, como o aumento substancial dos salários para reduzir o *turnover* dos operários, além das influências nas relações de mercado e concorrência por meio da baixa substancial dos preços de venda dos produtos.

Assim, a revolução fordista da produção e do consumo em massa originou-se na conjunção de uma intensa mecanização da produção industrial, acompanhada do surgimento da linha de montagem e do aumento do salário real pago. Constituiu-se em uma nova maneira de financiar a produção, pela compra a crédito da maior parte dos insumos e pela venda à vista dos produtos acabados, mas foi com a criação General Motors, principal concorrente de Ford, que estreou a entrada dos banqueiros no lucrativo ramo industrial (Szmrecányi, 2001).

Com a intensificação da concorrência, os preços e os lucros da indústria automobilística norte-americana começaram a diminuir, e várias empresas tiveram que fechar suas portas definitivamente. Para as maiores, entretanto, a baixa dos preços e dos lucros unitários foi amplamente compensado pelo aumento do volume total de produção e do aumento da produtividade, consequência direta do fordismo, quando os modelos se tornarem mais estáveis, o que facilitou a padronização das peças e dos componentes, bem como a redução do custo de produção (Szmrecányi, 2001).

A clientela para qual era destinada a maior parte da produção fordista foi um outro traço inovador, pois, além dos consumidores de classe média, os automóveis eram consumidos em grande escala pelos seus próprios operários e funcionários especializados, deixando de ser um produto de luxo para se tornar uma mercadoria acessível a um número crescente de camadas da população.

Assim, em uma época como a da Primeira Guerra Mundial, em que todos os preços estavam subindo, os da Ford baixaram em termos reais, o que fez aumentar ainda mais suas vendas. Sua linha de montagem foi rapidamente imitada pelos seus concorrentes, assim como pelos outros fabricantes de bens de consumo duráveis. O

resultado foi a produção e o consumo em massa, ideologia abalada pela crise de 1929 e pela depressão dos anos 1930, mas que existe até hoje.

Dessa maneira, as inovações organizacionais e tecnológicas permitiram o uso de estruturas gerenciais para coordenar a produção em larga escala e aplicar conhecimento científico à indústria. Percebe-se que, nas primeiras décadas do século XX, o “capitalismo proprietário” dá lugar ao “capitalismo gerencial” como motor dominante do desenvolvimento econômico (Lazonick, 1992). Esse capitalismo proprietário, oriundo do século anterior, mostrou-se inadequado para lidar com a crescente complexidade da atividade industrial e os altos custos fixos derivados da produção em massa.

Surge então nos anos 1930 o capitalismo gerencial, que têm influências até a década de 1970 e possui como modelo de governança as decisões gerenciais, que são voltadas ao crescimento de longo prazo e ao desenvolvimento de inovações, assumindo grande importância. O sucesso do capitalismo gerencial esteve amparado na construção de estruturas gerenciais orientadas a planejar e coordenar as tarefas das divisões de trabalho especializadas, visto que quanto mais complexo o processo de produção e quanto menos apoiado em recursos externos existentes, maiores eram as necessidades da firma quanto à capacidade organizacional de planejar e coordenar suas atividades a fim de gerar retornos (Miranda, 2010).

## **2.6. Teoria econômica**

A realidade desse mercado dinâmico colocava em xeque a teoria econômica existente, que tentava explicar as origens e desenvolvimento da firma até então. A teoria Neoclássica não explicava os movimentos do mercado altamente mecanizado, cujo principal objetivo era aumentar o lucro pela produção em massa. Era preciso uma ampla revisão dos princípios de concorrência perfeita e deseconomias de escala, porém, foi necessário quase meio século para que surgisse uma teoria alternativa que fosse capaz de lidar com as questões de economias de escala, escopo, transações e oligopólio (Tigre, 2005).

Segundo Tigre (2005), Pietro Sraffa foi o primeiro economista a assumir essas questões, em um artigo de 1926, ao repensar as noções de rendimentos decrescentes pela sua incompatibilidade com economias de escala. Sraffa (1926) critica a relação

entre preços e custos, pois diferentes escalas determinavam diferentes custos de produção. Além disso, produtos mais eficientes podem comandar preços menores e/ou maiores lucros, desequilibrando o mercado e promovendo concentração. Mas, mais do que isso, Sraffa levanta a contradição do “dilema de Marshall”, ou seja, como conciliar concorrência perfeita com retornos crescentes de escala (custos decrescentes), o que causaria uma tendência ao monopólio da economia. Sraffa (1926) destaca que o limite ao crescimento da firma não se dá por deseconomias de escala (como preconizam os manuais neoclássicos), mas por limites associados à dimensão do mercado. Para melhor compreender o processo de concorrência, Sraffa refuta a hipótese de homogeneidade dos produtos e aponta a existência de diferenciação de produtos (Silva, 2004).

Robinson (1933) formula sua teoria baseada na concorrência imperfeita, ao perceber o irrealismo do modelo de concorrência perfeita, onde nenhum produtor teria condições de afetar os preços. A existência das grandes firmas e suas economias de escala a levam a afirmar que cada firma detém monopólio de seus produtos, resultado da preferência dos consumidores, apesar da existência de substitutos muito próximos produzidos por outras firmas.

Com isso, Robinson (1933) formula uma teoria baseada na concorrência monopolista, dando mais realismo à teoria neoclássica do mercado e da firma, deslocando o centro de interesse da questão de equilíbrio das condições de produção e de distribuição de bens e serviços para o estudo do comportamento e das interações entre produtores. Neste contexto, a firma passa a assumir papel relevante, recorrendo a estratégia de diferenciação de produtos e estabelecimento de política de vendas. Assim, as variáveis como tecnologia e os preços passam a serem incorporadas e consideradas (Tigre, 2005).

Os argumentos teóricos de Sraffa (1926) e Robinson (1933) contribuem para a reformulação da ortodoxia dominante, mostrando que a situação de concorrência perfeita não é realista. Porém, o perfil estático característico da teoria neoclássica ainda predomina. Segundo Tigre (2005), a primeira ruptura consistente e bem-sucedida desse modelo foi com Steindl ao publicar, em 1952, o livro *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. Ele constrói uma teoria consistente e articulada de acumulação e de concorrência apoiada em evidências empíricas sobre estruturas de custos, formação de preços e formas de concorrência em condições de oligopólios em setores industriais.

Steindl (1952) inspira-se nos movimentos do processo de concorrência de seu tempo, trazendo mais realidade para a teoria econômica e reconhecendo o papel fundamental da propaganda, da diferenciação do produto e da inovação tecnológica no processo de acumulação de capital. O autor afirma que as diferenças entre as firmas constituem um fator essencial para a explicação da configuração e formação das estruturas de mercado. As empresas com menores custos e margens de lucros maiores são as que teriam maiores possibilidade de crescer a longo prazo<sup>1</sup>.

Paralelo a isso, Schumpeter (1942) reconhece a importância da grande empresa e da concentração da produção pelo progresso técnico, ao afirmar a existência de uma relação direta entre oligopólio e o progresso técnico, pois o processo de diferenciação de produto conduzia a expansão e a criação de novos mercados oligopolista. Por outro lado, os altos custos de P&D, necessários para a sobrevivência das empresas nos mercados dinâmicos, exigiam a presença das grandes empresas (Tigre, 2005).

Dessa forma, tem-se uma ruptura com os limites da teoria econômica e com o papel passivo assumido pela firma na teoria neoclássica, abrindo caminho para o desenvolvimento das teorias das firmas como resposta à importância crescente da grande empresa. Aliás, a própria existência da firma parecia não tão clara na teoria neoclássica, diante a dinâmica desse mercado. Duas linhas de investigação abordaram essa questão: A primeira, através das contribuições de Coase (1937) e por Williamson (1979), que procurou explicá-la em função das falhas de mercado. A segunda linha, iniciada por Marx e Schumpeter, vê a firma como espaço de produção, lugar de criação de riqueza e inovação (Tigre, 2005).

Em suma, três concepções de firma foram identificadas. A primeira refere-se à *firma-organização*, a qual a vê como uma ação coordenada entre indivíduos e grupos. Em segundo lugar está a *firma-instituição*, que incorpora a dimensão social, ou seja, sistema político, social e jurídico, incluindo sistemas de propriedade, relações com bancos, condições de produção e de mercado. Por fim, a terceira concepção apoia-se nos *custos de transação*, na qual a firma passa a ser considerada uma forma particular de organização econômica, ou seja, um arranjo institucional alternativo de mercado.

---

<sup>1</sup> Para uma boa revisão da valiosa argumentação de Steindl (1952), ver Silva (2004).

Coase (1937) e, mais tarde, Williamson (1979) criticam a teoria neoclássica por não oferecer respostas satisfatórias quanto à organização econômica, sendo a organização da firma mais eficiente do que a do mercado, além de criticar a falta de realismo e a ênfase no indivíduo como agente econômico, em detrimento da organização. Além disso, as várias visões quanto ao objetivo da firma (maximização de lucro, maximização de vendas, sobrevivência ou manutenção do poder da tecnoestrutura) indicam que estes podem variar de acordo com a visão de seus controladores, sem que se possa colocar uma regra universal.

Por fim, Dobb (1925) crítica a teoria neoclássica quanto à sua incapacidade de incorporar o ator central da firma como sendo o empreendedor, reconhecendo que os empresários são agentes que tomam as decisões dominantes da vida econômica. Para ele, o mundo neoclássico do cálculo racional não deixa lugar para a iniciativa e a inovação. Assim, inicia-se a passagem do equilíbrio estático para uma visão evolucionista que incorpora as incertezas, objetivos diferenciados e agentes econômicos ocupando posição central do controle das grandes empresas (Tigre, 2005).

Portanto, o processo de crescimento da firma e a oligopolização dos mercados, observado ao longo do século XX, fizeram com que as teorias da firma e a economia industrial se aproximassem mais da realidade. A análise das barreiras à entrada e o papel das atividades de P&D na inovação e diferenciação dos produtos ganham uma importância maior na tentativa de ajudar as grandes corporações a sobreviverem em um mercado cada vez mais concorrido.

## **2.7. Organização da grande empresa**

Do ponto de vista da organização interna da firma, nas primeiras décadas do século XX, os dirigentes continuaram a seguir a estratégia inicial de integração vertical e horizontal, prevalecendo nas novas indústrias, como as de automóveis e de produtos químicos, as quais ingressaram na produção em massa no início desse século. Assim como as empresas surgidas durante o grande movimento de fusões da virada do século, que conseguiram expandir sua produção e tamanho por meio do processo de integração.

No entanto, pouquíssimas empresas adotavam a integração completa e total, isto é, a propriedade e o controle de todas as atividades relacionadas à produção e à distribuição de seus produtos. Um bom exemplo disso são os executivos da General

Motors, que se opunham fortemente ao modo organizacional de Henry Ford, por construir uma grande fábrica para produzir um único modelo de automóvel e controlar as fontes de quase todos os suprimentos usados na produção. Do ponto de vista dos executivos da General Motors, o uso de previsões e outros métodos, como os meios estatísticos e sua organização de forma integrada, eram mais eficientes para garantir um volume constante de produção e muito mais flexível nos momentos de variações na demanda de mercado, do que as inovações tecnológicas e o controle físico introduzidos por Ford (Chandler, 1998).

A técnica de prognóstico foi utilizada amplamente pelo governo dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, no qual os fabricantes dos componentes e materiais mais importantes a serem utilizados durante o esforço de guerra apresentavam ao Conselho de Produção de Guerra uma previsão de sua produção para os três meses seguintes. Uma vez produzido os materiais, estes eram encaminhados diretamente aos órgãos envolvidos na guerra, evitando falta de qualquer material importante durante o conflito, como armamento, munição, roupas, entre outros.

Percebe-se uma alteração peculiar na forma de organização das grandes empresas no início do século. Mesmo com a estabilidade dos anos 1920 e a instabilidade do início dos anos 1930, as empresas tecnologicamente mais adiantadas substituíram a estratégia de integração vertical/horizontal pela intensificação da diversificação, isto é, começaram a alocar recursos para o desenvolvimento de novos produtos a fim de atingir novos mercados. Aquelas empresas cujos recursos podiam ser transferidos com facilidade para a produção e distribuição de novos produtos foram as primeiras a se diversificarem.

Um exemplo desse movimento são as empresas de equipamentos elétricos, como a General Electric, que no início se concentraram quase inteiramente no desenvolvimento, produção e comercialização de energia elétrica. Após a II Guerra Mundial, começaram a desenvolver eletrodomésticos como fogões, máquinas de lavar roupas, aquecedores, aspiradores de pó e geladeira. Dessa forma, a diversificação da produção foi a forma encontrada por essas empresas para aproveitar o excesso da capacidade existente em certas divisões e, ao mesmo tempo, puderam aumentar a demanda de equipamentos geradores de energia (Chandler, 1998).

Aliás, de uma forma geral, a Guerra contribui muito para o processo de diversificação, pois possibilitou que empresas de diversos ramos industriais juntassem recursos para a fabricação de produtos muito diferentes de sua linha tradicional de produção, como o programa de borracha sintética, que incentivou as indústrias de borracha e de petróleo a empenhar-se na fabricação de produtos químicos como plásticos e outros produtos sintéticos. Além disso, a revolução eletrônica, incentivada pela guerra, abriu novas possibilidades para as indústrias elétricas ao criarem a televisão, os computadores e os resistores.

Os dirigentes dessas empresas logo perceberam que a nova estratégia de organização exigia uma nova estrutura administrativa. Eles não dispunham de tempo nem de informações necessárias para coordenar e monitorar as operações diárias e, ao mesmo tempo, formular e implementar planos de longo prazo para as várias linhas de produtos. Era necessário reorganizar as operações em vários segmentos da indústria, e não mais em um único segmento centralizado como ocorria na integração vertical e horizontal. A nova estrutura se constituía de divisões por produtos, autônomas e integradas, e de um escritório geral composto de executivos e assessores encarregados das operações gerais da empresa.

Nesse sentido, além da estratégia de diversificação, a organização multidivisional foi outra inovação ocorrida na firma, contribuindo para viabilizar a administração eficiente da grande corporação. Na organização por divisão, o escritório central planeja, coordena, avalia o trabalho de diversas divisões operacionais e aloca pessoal, instalações, capital e demais recursos necessários para realizar a produção. Os executivos responsáveis por essas divisões, por sua vez, têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para gerir uma linha de produtos ou serviços em uma ampla área geográfica, sendo responsáveis pela lucratividade de sua divisão e seu sucesso de mercado (Chandler, 1998).

Cada escritório divisional compreendia um gerente geral, seus assessores e os chefes das atividades funcionais. O gerente geral era totalmente responsável pelo desempenho e os lucros de sua divisão. Sua função era garantir a efetiva coordenação do fluxo para que o mercado daquele produto específico fosse atendido de forma eficaz. Em outras palavras, cada divisão era uma réplica da organização original, centralizada e funcionalmente departamentalizada, da empresa. No escritório central, os altos

executivos não eram mais responsáveis pelas operações diárias, ficando livres para focarem suas atividades de acompanhamento e avaliação do desempenho de cada divisão, além de planejar e implementar estratégias de longo prazo da empresa, alocando recursos financeiros, materiais e humanos.

Tem-se o encurtamento das linhas de autoridade, responsabilidade e comunicação, além da redução do número de níveis administrativos. A delegação mais explícita de poder decisório contribuíram para que a grande empresa se tornasse menos burocrática e mais um empreendimento. Assim, se para produzir e distribuir determinado produto era possível utilizar os recursos da empresa, ele seria produzido e comercializado por uma divisão já existente. Mas, se na produção e distribuição só fosse possível utilizar uma pequena parte dos recursos existentes na empresa, a alta gerência podia decidir por arrendar a outra empresa o direito de produzir e vender tal produto.

Dessa forma, a coordenação, a avaliação e o planejamento centralizado dessas divisões permitiram o surgimento da empresa gerencial. As novas empresas não podiam funcionar eficientemente sem uma organização interna forte. Era preciso ter como base administrativa um amplo quadro de gerentes tecnicamente capacitados de visão de investimento a curto e longo prazo.

Cabe lembrar que, até o final do século XIX, as empresas eram quase sempre administradas pelos seus donos. Os poucos que contratavam administradores raramente empregavam mais de quatro ou cinco, estabelecendo com eles um forte vínculo pessoal e muitas vezes tornando-os sócios das empresas, conhecidas como empresas-pessoais. As empresas gerenciais, possuidoras de grande número de empregados, eram geridas por administradores contratados, porém controladas pelos donos, conhecidos como acionistas, que tinham a palavra final quanto à escolha dos administradores, na formulação da política geral da empresa, no planejamento e na alocação de recursos (Chandler, 1998).

Esses administradores (ou gerentes) eram contratados em regime de tempo integral, possuíam poucas ações ou nenhuma e ocupavam cargos na administração superior. Já os donos tornaram-se “rentistas”, que se preocupavam, normalmente, mais com os dividendos do que com a operação de sua empresa. Não tinham tempo, nem

conhecimento, experiência ou empenho suficiente para a administração, que na prática ficava a cargo dos gerentes contratados.

Essa intensificação do processo de diversificação das atividades multindustriais modificou por completo as antigas formas da concorrência oligopolista e alterou a estrutura interna da grande empresa, ajudando a derrubar as complexas estruturas centralizadas que se criaram para gerir as empresas verticalmente integradas, focadas em uma única linha de produto. Os grandes departamentos funcionais foram divididos em unidades menores em função do produto. Isto permitiu aos administradores tornarem-se generalistas, em vez de especialistas, além de ter permitido tornarem-se responsáveis pelo desempenho comercial e financeiro de sua divisão (Chandler, 1998).

Nesse mesmo período, assistiu-se a um notável crescimento da economia americana e uma rápida expansão das empresas industriais. Apesar de Chandler (1998) afirmar que seria difícil estabelecer uma relação direta entre a difusão dos novos métodos administrativos e a expansão e estabilidade econômica e empresarial, é possível verificar certas conexões existentes. Esforços constantes para a redução dos custos de produção e distribuição, que garantisse um fluxo de bens, desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final, e a alocação racional dos recursos econômicos, desenvolvendo e introduzindo novos processos e produtos, foram essenciais para garantir a saúde e o crescimento da economia norte-americana.

A disseminação da pesquisa na indústria norte-americana e a adoção da estrutura administrativa descentralizada contribuíram diretamente com o processo de diversificação da produção. Além disso, tiveram um impacto adicional no desempenho econômico durante o pós-guerra, uma vez que aumentaram a concorrência entre as firmas de diferentes indústrias que fabricavam o mesmo produto, passando a basear-se mais no desenvolvimento tecnológico do que nos preços.

A concorrência tornou-se uma disputa não só entre departamentos de vendas, mas também entre os departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Um exemplo apontado por Chandler (1998) é a concorrência no ramo da matéria plástica, que tem menos a ver com preço e mais com a pesquisa de polímeros e suas aplicações comerciais. Era uma disputa para desenvolver novos tipos de materiais plásticos e para

descobrir novas utilizações, novas matérias-primas e novos meios de fabricar os produtos existentes.

Assim, a diversificação e a descentralização tornaram-se moda na indústria norte-americana da primeira metade do século XX, alterando a organização anterior, que adere amplamente às inovações organizacionais e aos métodos operacionais introduzidos pelos pioneiros da moderna administração empresarial (Chandler, 1998).

## **2.8. Visão do trabalhador**

Analisando as grandes corporações do ponto de vista do trabalhador, a intensa mecanização da produção, as inovações organizacionais surgidas com o amplo movimento de diversificação da produção e a alteração da organização interna das empresas, deram início a uma nova relação salarial entre os operários. Foi com a industrialização que se originou a “condição de assalariado”, sendo a grande empresa o lugar por excelência dessa relação salarial moderna (Castel, 1998). Mas essa condição de assalariamento não é a mesma do início de sua formação. Ela assume diferentes configurações durante as transformações do século XX.

Com o intenso processo de mecanização da produção e a crescente aplicação da ciência na indústria durante o final do século XIX, tem-se o movimento de “organização científica” do trabalho, no qual o trabalhador é fixado no seu posto de trabalho para criar um encadeamento das operações técnicas, ou seja, a linha de montagem. Trata-se de uma racionalização máxima do processo produtivo, no qual o encadeamento sincronizado das tarefas e a separação estrita entre tempo de trabalho e não-trabalho caracterizam esse movimento. Por consequência, tem-se um aumento da produtividade do trabalhador, cujo trabalho é racionalmente cronometrado e sua conduta altamente controlada. Com isso, as tarefas executadas tornam-se simples e repetitivas, não sendo necessária uma qualificação sofisticada da mão de obra operária.

Os efeitos dessa “organização científica” podem ser entendidos não só como um aumento da produtividade do trabalhador, mas também como uma perda da autonomia operária, uma vez que ele é destituído do poder de negociação que antigamente o “ofício” lhe proporcionava, principalmente por que podia vender suas competências a quem pagasse mais. Porém, é verdade que a racionalização científica da produção contribuiu de um modo decisivo para a homogeneização da classe operária, pois nos

tempos do “ofício” existiam disparidades de salários e de *status* dentro de uma mesma classe profissional. Assim, com a homogeneização científica das condições de trabalho, pôde-se formar uma consciência operária, que desembocou em uma consciência de classe. As pessoas passaram a se pensar como operários antes de se pensarem como ferreiro ou carpinteiro (Castel, 1998).

Porém, o principal fator de mudança da condição salarial do trabalhador ocorreu via acesso por intermédio do salário às novas normas de consumos do operário, que foi intensificada pela produção em massa. Taylor já defendia um aumento substancial do salário para incentivar os operários a se submeterem às coerções da nova disciplina da indústria, mas foi Henry Ford quem sistematiza a relação entre produção e consumo em massa. Adotando o “*Five dollars day*”, Ford fixa a jornada de 8 horas de trabalho, representando um aumento considerável do salário de seus operários, o que possibilitou o acesso deles ao estatuto de consumidor dos produtos da sociedade industrial.

O “*Five dollars day*” era um dos vários elementos que juntos formavam o “compromisso fordista”. Tratava-se de um acordo firmado entre intermediários organizacionais e institucionais, que serviram de representantes dos trabalhadores, ou seja, as organizações sindicais e organizações patronais, e o Estado aponta como “regulador” desse acordo.

Segundo Bihl (1998), o “compromisso fordista” representava a expectativa do trabalhador em sair da miséria, da instabilidade, da incerteza de futuro e da opressão desenfreada, que basicamente caracterizaram, até aquele momento, a condição proletária. Era juntamente a garantia de adquirir direitos, não só formais (direitos cívicos e políticos), mas reais (direitos sociais), cujo respeito seria garantido pelo Estado; e de ter acesso a uma vida, se não agradável, pelo menos suportável e aceitável. Permitiu, também, o acesso à propriedade e aos serviços públicos, que, nesse caso, dava ao operário o direito ao seguro obrigatório em caso de acidentes e de doença, ou após a cessação de suas atividades (aposentadoria). Além de ter ampliado o acesso dos operários aos bens coletivos, tais como a saúde, higiene, moradia e instrução.

Percebe-se, assim, uma nova relação entre o aumento do salário, da produção e do consumo. Não se trata apenas do fato de que o aumento dos salários causaria aumento da motivação pelo trabalho e pela produção, mas, sim, tem-se o surgimento de

uma política de salários ligada aos progressos da produtividade, por meio da qual o operário tem acesso a um novo registro da existência social: o do consumo e não mais exclusivamente da produção. Dessa forma, tem-se o aumento do acesso ao “desejo do bem-estar social”, que incide sobre o carro, a moradia, o eletrodoméstico, entre outros (Castel, 1998).

Portanto, a homogeneização das condições de trabalho é acompanhada pela homogeneização dos meios e dos modos de vida do trabalhador. Trata-se de um progresso geral que está longe de se basear exclusivamente na invenção da “cadeia de montagem quase automática” e na política salarial de um industrial americano. Na realidade, esse progresso da sociedade tem como base a integração do consumo às condições de modo de produção, o que foi suficiente para que amplas camadas de trabalhadores saíssem da situação de extrema miséria e de insegurança permanente.

## **2.9. Conclusão**

As primeiras décadas do século XX são marcadas por importantes inovações, que transformaram por completo a dinâmica do mercado e a organização interna da grande empresa. O fordismo surge como o processo de produção altamente mecanizado, capaz de gerar o consumo em massa e alterar profundamente as relações salariais e trabalhistas de seus operários. Passa a predominar a organização interna da firma baseada na organização multidivisional, cujo controle se dá pela empresa gerencial, onde o proprietário é o acionista majoritário e o gerente seu principal administrador.

Os movimentos de descentralização, diversificação e de pesquisa e desenvolvimento tornaram-se correntes na realidade empresarial, surgindo como principais estratégias para a sobrevivência das grandes corporações em um mercado cada vez mais concorrido e dinâmico. Nesse contexto, a pesquisa sistemática levou ao desenvolvimento de novos produtos, novos mercados e novos processos. E estes contribuíram para mudanças nas estratégias externas e nas estruturas administrativas internas das empresas, que alteraram a antiga estrutura administrativa funcionalmente departamentalizada e centralizada, para uma nova estrutura descentralizada, constituída por unidades autônomas e um escritório central com funções planificadoras e coordenadoras (Chandler, 1998).



### **3. A grande empresa do final do século XX e início do XXI**

#### **3.1. Terceira Revolução Industrial**

A grande empresa da segunda metade do século XX surge no contexto da Terceira Revolução Industrial, vivenciada até os dias atuais. Conhecida também como Revolução Técnico-Científica Informacional, teve como base o desenvolvimento da alta tecnologia associada a uma série de inovações tecnológicas no campo da robótica, microeletrônica e automação, além de novas formas de gerenciamento empresarial, desencadeando novas articulações de processos econômicos, políticos e sociais e sendo responsável pela maior integração entre ciência, tecnologia e produção.

A principal característica da Terceira Revolução Industrial está orientada no desenvolvimento dos setores de tecnologia de informação e comunicação, que foram responsáveis por importantes modificações sofridas pelas grandes empresas e pelo mercado. Nesse contexto, percebe-se a formação e expansão de empresas globais, o desenvolvimento de uma relativa descentralização industrial, a intensificação de processo de terceirização e a consolidação do sistema capitalista financeiro.

Aliás, a importância que a consolidação financeira adquiriu a partir da segunda metade do século XX é imensurável. Esse capital financeiro ganhou importância graças às novas tecnologias de informação e comunicação, que permitem uma maior interação entre as economias dos países. Essa maior conectividade e integração das regiões do mundo acelerou o processo de globalização, no qual grandes distâncias e obstáculos, que antes separavam países e regiões, não representam mais os mesmos desafios de outrora.

Compreendendo a mais recente dinâmica de transformação dos sistemas produtivos, a Terceira Revolução Industrial foi a base das profundas mudanças sofridas pela forma de organização do trabalho, que possibilitou forte redução de custos de produção, ao evitar a superprodução, diminuir os atrasos e produzir produtos de melhor qualidade. Tem-se, portanto, o prevalecimento da lógica de produção toyotista, que usa a tecnologia de ponta criada a partir dos movimentos da Terceira Revolução Industrial

para desenvolver a mais nova estrutura empresarial da grande empresa pautada na flexibilização do trabalho.

### **3.2. Toyotismo**

O sistema Toyota de produção correspondeu a um dos pilares de inovação mais importantes do período, capaz de modificar as estruturas internas da grande empresa, bem como seu modo de articular a produção e, principalmente, seu mercado. Levando em consideração o contexto de acirrada concorrência entre as firmas, o processo de inovação aparece como arma com a qual as empresas tentam fugir da situação de não ser capaz de se diferenciar em relação aos seus concorrentes – situação que a todo momento surge como ameaçadora durante o processo concorrencial – e é também, por outro lado, a chave que possibilita o acesso ao mundo dos lucros superiores (Bacic, 1996). Nesse sentido, o toyotismo emerge como o mais novo processo inovador de organização da produção, com os objetivos de aumentar a produtividade e a eficiência, evitando o desperdício e reduzindo o tempo de espera, superprodução, gargalos de transporte e inventário desnecessário.

Segundo Bacic (1996), antes mesmo da Segunda Guerra Mundial a Toyota era fundamentalmente uma fábrica de teares. A fabricação de automóveis era uma atividade de menor importância e Taiichi Ohno um empregado da divisão têxtil. O presidente da empresa K. Toyota, preocupado com a propagação dos defeitos no tecido e com o mau funcionamento das lançadeiras ou com a quebra do fio da trama, idealizou um dispositivo que parava automaticamente o tear, ao ocorrer uma falha. Esse princípio – o da autonomia das máquinas para suspender a produção em caso de defeitos – transformou-se em uma base filosófica do sistema produtivo posteriormente desenvolvido por Ohno, que o estendeu a todos os postos de trabalho.

Dessa forma, os pilares sobre os quais se assenta o toyotismo ou ohnismo residem, primeiramente, na “autonomação” da produção, que tem por significado a independência dos processos para parar automaticamente no caso de defeitos. Leva-se em consideração a existência das falhas produtivas, possibilitando, em um sistema flexível, uma maior racionalização do trabalho, conduzindo à diminuição de desperdícios, falhas e retrabalhos. Assim, as atividades de diagnóstico, reparo, manutenção de máquinas e de controle de qualidade começam a fazer parte do escopo

de trabalho do operador, que passa então a possuir uma visão mais sistêmica de suas atividades.

O segundo pilar baseia-se no método *just-in-time*, que consiste em uma inovação de caráter organizacional e conceitual, mas não de caráter tecnológico. A base desse método está relacionada ao conceito de *produção por demanda*, onde primeiramente vende-se o produto para depois comprar a matéria-prima e posteriormente fabricá-lo ou montá-lo. Nesse caso, nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata, ou seja, o produto ou matéria-prima chegará ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Ou melhor, os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.

Dessa forma, tem-se a inversão da lógica tradicional da produção. A fabricação passa a ser comandada pelos pedidos dirigidos à fábrica e o fluxo passa a ser de “baixo para cima”, ao contrário da lógica fordista de fluxo “de cima para baixo”. A inversão do fluxo de informações possibilita a cada posto de trabalho produzir exatamente o necessário, sem a necessidade de produção de enormes estoques como ocorre no sistema fordista de produção, que levavam à perda de qualidade e ao aumento de todos os custos “invisíveis” associados à produção.

Outro traço inovador do sistema toyotista foi a introdução da produção em forma de U, ou seja, as máquinas e estações de trabalho são arranjadas em forma de U, na ordem aproximada em que as operações de produção são realizadas, seguindo uma lógica de fluxo linear. Os operadores trabalham dentro do U e um mesmo operador pode supervisionar a entrada e saída da linha. O espaço central do U torna-se uma área de troca de informações e aprendizado mútuo. Assim, o fluxo de produção e a movimentação dos operadores podem ser no sentido horário ou anti-horário, no qual cada produto que sai da linha de produção é seguido por um novo componente ou matéria-prima que entra na linha, ou seja, nenhum material entra na linha a menos que um produto saia dela.

Segundo Bacic (1996), esse arranjo físico da produção em forma de espaços em U, no qual são desenvolvidas diversas operações, pode ter seus limites ultrapassados pelos operários, possibilitando grande flexibilidade produtiva. Os padrões e tempos de fabricação perdem o sentido estático, mecânico e individual previsto em Taylor e

Gilbreth e passam a ser padrões de operações flexíveis, compartilhadas e modulares. A produção adquire características peculiares, adequadas à obtenção de economias de escopo, com privilégio de fluxos horizontais e transfuncionais na coordenação de atividades e funções.

Assim, as fortes mudanças produzidas no mercado em termos de sofisticação, aumento da diferenciação dos produtos, *marketing*, etc. mostraram a existência das limitações do sistema de produção em massa na fabricação dos produtos necessários ao atendimento de clientes, que foram se tornando mais exigentes em função do próprio desenvolvimento das estratégias concorrenciais das empresas. Era necessário inovar, isto é, levar as grandes empresas em direção à produção flexível, adaptando a produção em massa às novas condições, desacoplando processos e aumentando os estoques intermediários. Nesse sentido, a produção do sistema toyotista vem para atender às necessidades de produção diferenciada e de alta qualidade tecnológica.

### **3.3. Novo sistema monetário internacional**

Os últimos trinta anos do século XX exibiram consideráveis transformações, sobretudo no mundo das finanças internacionais. Desenvolveu-se, nos anos 1980, um novo sistema monetário internacional, o dólar-flexível, que opera até os dias atuais e está marcado pela ausência de qualquer tipo de lastro para a principal moeda de referência internacional, pela desregulamentação das mais importantes praças financeiras do mundo e, ainda, pela enorme liberdade gozada pelos movimentos de capitais financeiros, então alforriados das suas antigas amarras legais e institucionais (Metri, 2004).

Nesse novo padrão, o dólar continua sendo a moeda internacional. Só que agora finalmente livre das limitações que tanto o padrão ouro-libra quanto ouro-dólar impunham aos países que emitiam a moeda-chave. Além disso, a ausência de conversibilidade em ouro dá ao dólar a liberdade de variar sua paridade em relação a moedas de outros países conforme sua conveniência, via mudanças da taxa de juros americana. Isso é verdade tanto para valorizar o dólar quanto para desvalorizá-lo. No último caso, não há mais por que temer uma fuga para o ouro, pois o novo padrão dólar é inteiramente inconvertível, baseado na premissa de que um dólar “*is as good as one dollar*”, premissa ancorada no poder do Estado e da economia americana no mundo

unipolar pós-guerra fria. Como o dólar é o meio de pagamento internacional e a unidade de conta nos contratos e nos preços dos mercados internacionais, acaba por se tornar também a principal reserva de valor (Serrano, 2002).

Segundo Metri (2004), a diferença em relação aos padrões monetários anteriores, libra-ouro e Bretton Woods, é que a aceitação do dólar não se baseia mais em sua capacidade de manter de modo estável o seu poder de compra ao longo do tempo, via paridade fixa com alguma moeda-mercadoria (ouro). No mundo posterior a Bretton Woods, estar denominado em dólar garante aos agentes econômicos do mundo inteiro acesso aos mercados financeiros mais líquidos e profundos do sistema. Para tanto, o desenvolvido sistema financeiro americano e os títulos da dívida pública dos EUA, bases do poder financeiro americano, cumprem função central em razão das qualidades que lhes são peculiares.

Assim, as transformações nas funções exercidas pelo dólar no sistema monetário internacional deveram-se simultaneamente às profundas mudanças do próprio sistema financeiro internacional, o qual se tornou um sistema marcado pela extrema volatilidade da grande maioria dos preços praticados nos mais importantes mercados financeiros internacionais. Destacam-se aí dois importantes processos que ocorreram conjuntamente em quase todo o mundo. O primeiro diz respeito à liberalização dos fluxos financeiros internacionais, que significa dizer a remoção dos controles sobre os movimentos financeiros entre residentes e não-residentes. O segundo processo é o da desregulamentação dos sistemas financeiros nacionais, que quer dizer a redução das restrições internas, de natureza legal e institucional (Metri, 2004).

### **3.4. Globalização**

Tanto o processo de liberalização dos fluxos financeiros internacionais quanto o da desregulamentação dos sistemas financeiros nacionais foram essenciais para promover a globalização moderna, que irá alterar o cenário econômico e a estrutura interna da grande empresa. Tratou-se de um período no qual a economia mundial capitalista configurou-se como uma etapa nova e mais avançada do progresso tecnológico e da acumulação financeira de capitais, caracterizando um estágio mais profundo e intenso da internacionalização da vida econômica, social, cultural e política.

No entanto, não correspondeu a um fenômeno novo e oriundo do século XX. Na verdade, a expansão ultramarina dos países ibéricos e o crescimento das rotas de comércio das cidades italianas para o Oriente, que levou à colonização dos países da América e da África durante os séculos XV e XVI, também foram um processo de globalização, capaz de promover o aprofundamento internacional da integração econômica.

Apesar disso, o movimento de globalização econômica percebida a partir da década de 1980 é original, na medida em que não se limita à mera expansão da atividade econômica dos agentes para além de suas fronteiras. Além da intensificação do comércio internacional, a globalização moderna alterou os padrões produtivos, que se tornaram mais flexíveis e descentralizados, permitindo a fragmentação e dispersão internacional da cadeia produtiva. Como também intensificou a ligação entre os mercados financeiros, aumentando a importância das empresas multinacionais e promovendo a formação e estreitamento do intercâmbio dentro de blocos regionais de livre comércio (Nusdeo, 2002).

Dessa maneira, a globalização pode ser entendida como um processo de crescente interligação dos mercados nacionais por meio do aumento da circulação de bens, serviços e capitais entre diversos países, induzidos pela redução de tarifas e de barreiras de comércio. Tal processo modificou profundamente as estratégias competitivas das grandes empresas, na medida em que aumentou a dispersão internacional das etapas do processo produtivo, a homogeneização dos hábitos de consumo e de práticas comerciais e a desregulamentação dos mercados financeiros.

Segundo Chesnais (1995), a globalização moderna constitui um novo regime mundial de acumulação, cujo funcionamento depende das prioridades do capital privado altamente concentrado, ou seja, o capital aplicado na produção de bens e serviços; mas também, de forma crescente, do capital financeiro centralizado, mantendo-se sob a forma de dinheiro e obtendo rendimento como tal.

A globalização também corresponde a uma etapa de forte aceleração da mudança tecnológica, introduzida pela Terceira Revolução Industrial, caracterizando-se pela intensa difusão das inovações telemáticas e informáticas e pela emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e nos serviços, padrão

esse caracterizado pela articulação das cadeias de suprimento e de distribuição via redes que minimizam estoques, desperdícios, período de produção e tempo-de-resposta, tornando os processos mais rápidos e eficientes (Coutinho, 1995).

Representando a própria expressão de “modernidade”, a globalização do final do século XX foi resultado das “forças de mercado”, finalmente libertas, pelo menos parcialmente, das correntes impostas pelo Estado. Esse processo teve efeitos importantes na concorrência, à medida que a abertura das fronteiras, devido ao crescimento do intercâmbio de bens e serviços e aos crescentes fluxos internacionais de capital de curto prazo, tornaram o consumidor “livre” para adquirir os produtos com os menores preços, resultado do desmantelamento das regulamentações públicas e da atuação das empresas em acirrada concorrência.

Além disso, o conteúdo da globalização está mais relacionado com a esfera do capital do que das trocas. Fala-se do processo de “mundialização do capital”, que corresponde, segundo Marx, ao processo de centralização financeira e de concentração industrial do capital, tanto no plano nacional como no internacional, sendo a expressão mais visível disto os bancos e os grupos que mantêm fundos mútuos e fundos de pensão.

Tem-se, assim, uma maior interpenetração entre os capitais de vários países, assim como a aceleração, mediante a investimento internacional cruzado, das fusões-aquisições interfronteiras e de estruturas oligopolistas transnacionais. Portanto, a mundialização do capital apresenta-se, em primeiro lugar, como uma fase específica de um processo muito mais longo de constituição do mercado mundial e, depois, de internacionalização do capital, primeiro sob sua forma financeira e, em seguida, sob sua forma de produção no exterior (Coutinho, 1995).

Por fim, é importante destacar que a lógica de maximização do lucro por parte dos agentes econômicos impede a transferência de fases mais relevantes da cadeia produtiva para países da periferia (caracterizados por menores salários e custos sociais), o que impede também transferência das atividades de maior lucratividade a esses países. Pelo contrário, as tarefas menos sofisticadas têm a tendência de serem transferidas para os países mais atrasados economicamente. Por outro lado, os países centrais, com sua capacidade ao desempenhar tarefas industriais mais sofisticadas e seus altos

investimentos em treinamentos de mão de obra e pesquisa, concentram a apropriação de renda e riqueza em suas mãos.

Dessa maneira, a globalização econômica, que teoricamente deveria promover a homogeneização do consumo, das práticas comerciais, elementos culturais e políticas macroeconômicas, na realidade é um processo que atinge os diferentes países e regiões de maneira muito heterogênea, produzindo mais assimetrias do que uniformidades. Ademais, à medida que acirra a disputa pelos mercados, produz reações protecionistas voltadas à proteção dos mercados nacionais contra a concorrência internacional (Nusdeo, 2002).

Portanto, o processo de moderna globalização, além de reorganizar os padrões de gestão e de produção das grandes corporações, promoveu a aceleração intensa e desigual da mudança tecnológica entre as economias centrais e os países periféricos. Essa difusão desigual tecnológica contribuiu para os desequilíbrios comerciais e de balança de pagamentos, resultando em um policentrismo econômico, que substituiu a bipolaridade do pós-guerra, expressando a fragilidade do dólar frente ao iene e do marco alemão. Dessa forma, esse período é caracterizado por uma ausência de um padrão monetário estável, no contexto de taxas cambiais flutuantes e especulação, apesar de o dólar ainda se manter como a moeda central do sistema (Coutinho, 1995).

### **3.5. Financeirização**

A intensa liberalização dos fluxos financeiros internacionais e o processo de desregulamentação dos sistemas financeiros nacionais, promovidos pela globalização moderna, geraram o fenômeno da financeirização, apoiada na intensificação da internacionalização do capital ocorrido no final do século XX. Esse fenômeno consiste, principalmente, no prevalecimento da lógica financeira, de caráter rentista, em detrimento da esfera produtiva, ou seja, os esforços feitos não têm como finalidade a produção, mas a remuneração do detentor de um ativo.

Neste contexto, compreende-se que as mudanças nas finanças têm constituído uma dinâmica internacionalizada, apoiada em uma verdadeira macroestrutura financeira, de âmbito transnacional, originada nos Estados Unidos, mas atingindo alguns países importantes como Europa e Ásia. Percebe-se que a dominância financeira é a forma mais aparente e problemática da dinâmica econômica do capitalismo

contemporâneo, e a financeirização surge como expressão geral das formas contemporâneas de definir, gerir e realizar riqueza no capitalismo atual.

Por dominância financeira, compreende-se o fato de que todas as corporações – mesmo as tipicamente industriais como as dos complexos mecânico e eletrônico – têm em suas aplicações financeiras, de lucro retido ou em caixa, um elemento central do processo de acumulação global de riqueza. Assim, seus departamentos financeiros vêm adquirindo maior importância estratégica que os de pesquisa e desenvolvimento (P&D), ao ponto de assumirem o perfil de “bancos-não-bancos”, internos às empresas (Braga, 1993).

Deve-se observar que há um contexto de acirramento da concorrência em geral, que se amplia no que diz respeito ao espaço financeiro e ao tempo financeiro, o que afeta não só as corporações financeiras como as corporações não-financeiras. Dessa maneira, há uma perda do monopólio de crédito e do sistema de pagamentos pelo sistema bancário, ou seja, as autoridades monetárias e bancos comerciais. A oferta de crédito e o sistema de pagamentos não estão mais controlados pelos bancos centrais e comerciais nacionais, e há uma forte tendência à financeirização com moedas privadas. Os bancos comerciais passam a operar no negócio de “*securities*” e títulos em geral, tais como bônus e ações, atuando como se fossem bancos de investimento e dando início a uma forte pressão contra os regulamentos impeditivos, para que os bancos comerciais possam abrir-se e atuar nessa dinâmica de concorrência (Braga, 1993).

Os bancos de investimento e as “*securities houses*”, instituições que tratam com ações, títulos, bônus, etc., passam a ofertar crédito para as organizações financeiras e não-financeiras, ou seja, reforçam a tendência de que os bancos comerciais não mais detenham o monopólio do crédito. Assim, percebe-se um fenômeno da concentração do poder financeiro, que implica queda de barreiras entre mercados, setores, empresas e nações. Consequentemente, ocorre o avanço expressivo na concorrência, centralização e multinacionalização do capital e, sem essa mundialização, qualquer grupo empresarial se encontraria fragilizado perante à essa concorrência.

Paralelamente, nos Estados Unidos, as organizações comerciais e manufatureiras começam a ser proprietárias de companhias de seguro, de companhias emissoras de vários tipos de títulos e de instituição de poupança, no qual começam a aumentar sua

oferta de serviços financeiros em geral. Trata-se de empresas automobilísticas, companhias financeiras de consumo, como a American Express e a Sears, entre outras, que passam a ofertar diretamente empréstimos comerciais ao consumidor, o que está relacionado com o fato de que parte do sistema financeiro começa a sair do controle dos bancos comerciais (Braga, 1993).

Dessa forma, são as corporações capitalistas e suas estratégias na macroestrutura financeira que geram uma nova dinâmica econômica, ao analisar a enorme flexibilização dos investimentos, as relações débito e crédito e as relações ativo e passivo. Segundo Braga (1993), nunca foi tão grande a mobilidade de diversas formas de cristalização da riqueza capitalista na busca de maior e mais rápida rentabilidade, dada pela possibilidade de conversão dos ativos em uma estrutura de valorização sempre atualizada, a custos cada vez menores, aliados à extensão de mercado.

Em virtude disso, as empresas de sociedade anônima despontam como importantes agentes econômicos, se difundindo em todos os setores da economia, na medida em que as inúmeras unidades econômicas privadas e concorrentes davam lugar aos grandes agregados da empresa moderna de capital aberto. Assim, o modelo da sociedade anônima adquiriu uma grande relevância, tornando-se, de fato, uma forma de manter a propriedade e um meio de organizar a vida econômica.

Segundo Miranda (2010), a separação da propriedade e do controle nas firmas desestruturou os próprios fundamentos sobre os quais a ordem econômica do capitalismo anterior ao século XX esteve amparada, uma vez que, durante muito tempo, o interesse do proprietário de uma empresa foi considerado a melhor garantia de eficiência econômica; seu desejo de ganho e de lucro atuaria como um incentivo para o uso eficaz de qualquer propriedade industrial.

Já na empresa de capital aberto não é mais o próprio indivíduo que usa sua riqueza. Os responsáveis por controlar essa riqueza e, portanto, de assegurar a eficiência industrial e de produzir lucros, não tem mais o direito, enquanto proprietários, à maior parte desses lucros. Aqueles que controlam a direção da sociedade anônima possuem uma fração tão diminuta do capital da companhia que os retornos derivados do funcionamento lucrativo desta, só lhes cabem minimamente. Em contraste, os acionistas, para quem se destinam os lucros da empresa, não podem ser motivados por

esses lucros a fazerem um uso mais eficiente da propriedade, uma vez que renunciaram a dispor dela em favor dos administradores (Miranda, 2010). Assim, a propriedade da grande empresa se desvincula da administração dela, ou seja, quem administra não detém da propriedade, como ocorria na empresa horizontal e verticalmente integrada do século XIX.

Tem-se uma mudança na governança corporativa, que começa a agir sobre o princípio de maximizar o valor do acionista. Na busca por criar valor para o acionista, as últimas décadas testemunharam uma mudança significativa na orientação estratégica da alta gerência das corporações no que tange à alocação de recursos e retornos corporativos: da lógica de “reter e reinvestir”, em direção a “*downsizing* e distribuir”.

O modelo de maximização do valor do acionista concebe uma noção específica de responsabilidade corporativa e de boa prática gerencial, em que uma firma bem administrada é aquela que promove o aumento do preço das ações, consequentemente criando valor aos seus acionistas. Neste contexto, as demandas dos *shareholders* se sobrepuseram às dos demais *stakeholders*, já que ao promover um maior retorno aos acionistas a firma estaria caminhando em direção a uma alocação mais eficiente de recursos. Dessa forma, o valor dos acionistas passou a ocupar o centro das estratégias empresariais, dos critérios de seleção de investimentos e de avaliação de desempenho corporativo (Miranda, 2010)

Assim, como a propriedade da grande empresa não é mais de quem a administra, os gerentes responsáveis por essa função necessitam de mecanismos de compensação voltados ao seu incentivo. Jensen (1999) defende que a maximização do valor dos acionistas pode ser conquistada por meio de compensações baseadas em participações (ações) concedidas aos gerentes corporativos, tal como as *stock options*, permitindo que os gerentes optem por comprar futuramente ações de sua própria empresa a um preço fixado previamente, com frequência inferior à cotação da ação no momento da assinatura do contrato. Deste modo, ao indexar a remuneração dada aos gerentes ao desempenho da empresa no mercado acionário e mesmo sem a ameaça de um *takeover*, esses gerentes têm um incentivo para maximizar o valor do acionista, realizando investimentos somente naqueles projetos compatíveis com o princípio do fluxo de caixa livre e distribuindo as receitas corporativas remanescentes aos acionistas na forma de dividendos e/ou recompra de ações.

### **3.6. Organização da grande empresa**

O avanço da concentração dos mercados dentro dos blocos regionais, assim como o contínuo aprofundamento da centralização do capital, via fusões e aquisições de empresas, contribuiu para a emergência de um número significativo de setores oligopolizados à escala mundial. Com efeito, os oligopólios mundiais ou globais caracterizam-se pela existência de poucos protagonistas poderosos, que persegue estratégias de investimento em todos os mercados relevantes. Um exemplo desse movimento são as indústrias automobilísticas, onde não mais de dez produtores internacionalizados dominam e competem por fatias de mercado em escala global. Assim como as indústrias aeronáutica e de equipamentos sofisticados, que são indústrias altamente especializadas, onde as economias cumulativas de escala são muito elevadas, promovendo a concentração desse mercado (Coutinho, 1995).

Todo esse movimento levou as empresas a desenvolverem estratégias para superar a saturação do mercado consumidor e adaptar às condições econômicas de maior instabilidade e menor controle regulamentador e burocrático. Os meios encontrados por elas foram a diferenciação de seus produtos e dos serviços oferecidos por seus concorrentes, bem como desenvolver técnicas de produção mais eficientes, de menores custos e mais adaptáveis à instabilidade dos mercados consumidores, baseadas no modelo toyotista de produção.

Essa conduta incentivou o aumento de investimentos privados e públicos em pesquisa e a conversão do desenvolvimento tecnológico – inclusive pelas frequentes inovações introduzidas, quer nos produtos em si, quer na sua apresentação, embalagem e respectivos serviços de assistência – em fatores de concorrência. A partir do objetivo de disputar nichos de mercado, da diminuição da rigidez do sistema produtivo de massa e da disponibilidade de novas tecnologias trazidas pela Terceira Revolução Industrial, como a microeletrônica e a informática, parte das empresas passou a organizar suas atividades produtivas em bases diferentes, mais flexíveis do que o modelo fordista (Nusdeo, 2002).

Tem-se o predomínio da lógica de produção toyotista, na qual escassez de capital e o reduzido mercado interno possibilitava rapidamente a produção de quantidades pequenas e variadas de produtos, tornando-se a principal vantagem

competitiva das grandes empresas. O caminho consistia em projetar um sistema produtivo de fluxo contínuo que aceitasse a mudança rápida e a baixo custo. Essa trajetória desembocou em um sistema de produção flexível, o qual implicaria também significativas mudanças no relacionamento da empresa com os operários e fornecedores.

Conhecido como modelo de especialização-flexível ou pós-fordista, essa nova organização produtiva está baseada em plantas industriais mais flexíveis, onde o maquinário pode ser empregado para o desempenho de tarefas diferentes. Diferentemente do modelo fordista, que se baseava em linhas de produção altamente específicas, na manutenção de grandes estoques e empregados poucos qualificados, a mão de obra do modelo pós-fordista é qualificada, o que lhe permite executar diversas tarefas e trabalhar em equipe para a produção de vários lotes menores de produtos diferenciados, somando esforços para a constante inovação.

Com efeito, essa nova organização rompe também a estrita segmentação entre a gerência e execução, integrando-se essas atividades e os seus empregados para o aperfeiçoamento mais rápido e contínuo da produção e da própria organização da empresa, com o objetivo básico de aumentar sua eficiência. Esse padrão de funcionamento permite conciliar a mudança rápida nos produtos, conforme a demanda de consumidores de gosto diferenciado, sinalizada pelo mercado, com a necessidade de utilização de grande parte da capacidade de produção e para manter a lucratividade (Nusdeo, 2002).

Essa organização mais flexível, paralelamente às oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento de estruturas de transporte e comunicações, permitiu às empresas a adoção de estruturas mais descentralizadas, nas quais parte do processo produtivo deixa de ser realizado sob sua esfera, passando a ser realizado por empresas menores, por meio de encomendas, empreitadas e contratações diversas. Segundo Nusdeo (2002), essa estratégia empresarial fez proveito das reduções das barreiras à circulação dos fatores de produção internacionais e do aumento da concorrência entre agentes situados em diferentes países. Assim, o processo de fragmentação das etapas de produção estendeu-se para além das fronteiras nacionais. As empresas passam a transferir fases da produção para países do Terceiro Mundo, terceirizando suas tarefas e beneficiando-se dos custos baixos.

Nesse contexto, surgem as empresas transnacionais, que interligam empresas de diferentes tamanhos e tipos, com ou sem vínculo societário entre si, em cadeias produtivas que correlacionam bens, serviços e recursos de diferente valor agregado na formação de produtos finais, em grande parte para exportação. Com a grande empresa, elas exportam a partir de seu país de origem, tanto no inter-ramo quanto no intra-ramo, enquanto suas filiais fazem o mesmo a partir dos países onde estão implantadas. Possuem numerosas redes transnacionais de abastecimento e fornecimentos de produtos intermediários, no qual proporcionam um importante comércio entre as filiais, assim como entre essas e a matriz. Um exemplo bem claro desse processo são as empresas automobilísticas, no qual as montadoras chegam a contar com dezenas de milhares de subcontratadas para a produção de peças e componentes dispersos por diferentes países, tendo o produto final montado pelas subsidiárias das montadoras, também situadas em diferentes regiões.

Trata-se de uma rápida difusão do padrão de organização intra-indústria ou intra-firma, no qual os sistemas *just-in-time* e a resposta adaptada às demandas específicas de mercado exigem certa proximidade física dos produtos com seus fornecedores e clientes/consumidores. Assim, as grandes empresas oligopolistas tornam-se agentes ativos dos mercados protegidos por políticas protecionistas, exigindo a criação de subsidiárias em outros países, com estrutura decisória e processos regionais de integração comercial, na medida em que suas estratégias de produção e de mercado são primordialmente regionais ou macrorregionais, enquanto suas estratégias tecnológicas e financeiras permanecem sendo eminentemente globais ou mundiais (Coutinho, 1995).

Nesse período, o padrão de concorrência também se altera, à medida em que a necessidade de competir em igualdade de condições com agentes de atuação global tem levado a um processo de intensa concentração dos mercados. Essa tendência decorre da intensificação da concorrência, resultante da abertura de muitos mercados, antes protegidos, à concorrência internacional. O resultado é um acirramento da concorrência, não apenas em preços, mas em inovação, pesquisa e desenvolvimento, criação de linhas de produtos, marcas, atendimento ao cliente e assistência técnica. Como consequência, muitas empresas se veem obrigadas a sair do mercado ou se associar com outras para enfrentar melhor essas condições de concorrência.

Com efeito, nas décadas de 1980 e 1990 assistiu-se à realização de um grande número de aquisições de empresas, fusões, cisões e incorporações, formação de grupos societários e de acordos de cooperação de vários tipos, principalmente de *joint ventures*, todos voltados à racionalização das estruturas administrativas, aos arranjos de menor tributação, à maximização das estruturas produtivas e comerciais, à ampliação ou redução de linhas de atividade e à expansão no mercado, por meio da incorporação ou associação de agentes econômicos.

Além disso, como a atividade produtiva pode ser instalada em qualquer lugar, conforme os custos de produção, a lucratividade e as facilidades de comercialização, os Estados começam a ter de “lutar” para atrair e manter o capital produtivo. Essa situação é tanto mais delicada para países em desenvolvimento, cuja capacidade de se desenvolver em uma economia globalizada depende do sucesso em desempenhar bem as tarefas da divisão internacional do trabalho de maior valor agregado. Assim, tem-se uma disputa por investimentos diretos, isto é, capitais produtivos de origem internacional, responsáveis pelo desenvolvimento de grande parte da economia dos países periféricos.

Portanto, a grande empresa passa a ser integrada, multifuncional e multinacional, instalada em países periféricos, no qual a expansão para outros mercados, rígida e subordinada à matriz, movimentam-se no sentido transnacional, que modifica seu padrão de organização à medida que altera sua ação, organização e estrutura decisória. Torna-se mais leve, ágil e preparada para adaptar-se às peculiaridades de cada mercado e para reagir rapidamente a novas tendências, além de estar sempre em busca de inovação e aperfeiçoamento de seus produtos e de estratégias de aumento de produtividade.

### **3.7. Estado e Terceirização**

Tanto o Estado quanto a força de trabalho também sofrem alterações profundas durante esse período. A nova fase de internacionalização reflete mudanças qualitativas nas relações de força política entre o capital e o trabalho, assim como entre capital e o Estado, em sua forma de estado do bem-estar. Após a grande crise dos anos 1930 e a Segunda Guerra Mundial, as classes abastadas, altamente enfraquecidas, foram obrigadas a aceitar a intervenção do Estado na economia, a conceder aos assalariados

um conjunto importante de direitos, garantias e proteção, assim como tiveram que se submeter a numerosas limitações e restrições de sua liberdade de ação e movimento (Chesnais, 1995).

O capital industrial e financeiro beneficiou-se do apoio por parte dos Estados capitalistas, sob a forma de políticas de liberalização, desregulamentação e privatização que estes adotaram, um após o outro. Desta forma, o capital voltou a ter liberdade para se desenvolver e, principalmente, para se movimentar em âmbito internacional de um país ou continente para outro, liberdade que não desfrutava desde 1914 (Chesnais, 1995).

Percebe-se, assim, um aumento do processo de terceirização da mão de obra, modificando de forma estrutural o conjunto da base produtiva e de serviços dos países. Os modelos organizacionais da globalização moderna, pautada pela produção “flexível” e transnacional, criaram tipos de contratos de natureza distinta daquela que vigoravam na tradicional empresa fordista do início do século. Contratos de trabalho com jornada em tempo integral e com garantias legais são alterados para contratos de trabalho temporários, jornada de trabalho reduzida e poucas ou nenhuma garantias legais.

Segundo Marcelino e Cavalcante (2012), a terceirização pode ser definida como todo processo de contratação de trabalhadores por empresas interpostas, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Trata-se da tendência de precarização de trabalho, o que se evidencia em perda salarial e de direitos, aumento da intensidade do trabalho e dos riscos à saúde do trabalhador, além de dificuldades enfrentadas pelos sindicatos para unificar as lutas comuns.

Em quase toda a totalidade, defendia-se a ideia de que as empresas deveriam focar suas “atividades-fim” e delegar tarefas e processos acessórios ou “atividades-meio” para outras empresas especializadas, ou seja, as terceirizadas. A base deste argumento está na necessidade das empresas de produção complexa de larga escala de buscar serviços cada vez mais especializados para incrementar produtividade e qualidade de seus produtos, principalmente, em um contexto de globalização e concorrência cada vez mais acirrada. Elas passam, assim, a subcontratar força de

trabalho, deixando de ser responsáveis, diretamente, por parte da produção ou dos serviços a ela ligados.

Dessa maneira, as grandes empresas capitalistas, necessitadas de sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, utilizam-se das subcontratações para simplesmente reduzir seus custos, tornando-se um poderoso instrumento para a recomposição do lucro, com pouca ou nenhuma preocupação sobre como e em que condições esse trabalho subcontratado será desempenhado. Assim, ao invés de o resultado ser a proliferação de empresas “modernas” e pautadas pela qualidade do processo produtivo, criam-se várias alternativas para a legislação trabalhista, o que faz aumentar a precarização do trabalho, uma vez que se transfere para as contratadas o “problema trabalhista”, a necessidade de administração da força de trabalho e de negociação com ela e seus sindicatos (Marcelino e Cavalcante, 2012).

Analisando uma possível visão positiva da terceirização, a intensificação desse processo tenderia para o aprofundamento de especialistas, que poderia acarretar em melhorias nas cadeias produtivas ao criarem redes especializadas, nas quais se encontrariam trabalhos mais criativos e autônomos. Nesse caso, trata-se da modalidade de subcontratação que envolve uma terceirização da produção motivada pela necessidade de alcançar níveis de qualidade e produtividade superiores. Assim, as inovações tecnológicas e de gestão da produção são transferidas para as subcontratadas. O que é bem diferente da modalidade da “terceirização por contingência”, que transfere para o trabalhador os custos de energia, equipamento e espaço, apoiando-se em uma força de trabalho sem o ônus da legislação trabalhista, o que prejudica o trabalhador (Marcelino e Cavalcante, 2012).

Assim, a subcontratação não se limita necessariamente à prática precária de trabalho, e a terceirização poderia também significar oportunidades para as pequenas empresas terem acesso a capital e novos mercados, o que levaria a uma maior captação de empresas e trabalhadores. Os resultados de cada processo dependeriam de como os “atores” interagem em cada local, de acordo com especificidades sociais e econômicas. Porém, o que se percebe não é essa intensificação de empresas especialistas, que contribuem para o incremento da produtividade e da qualidade dos produtos das contratadas. O que se vê, na realidade, é a terceirização levando à precarização, em

maior ou menor grau, das relações de trabalho e emprego (Marcelino e Cavalcante, 2012).

Portanto, a terceirização, além de ter piorado as condições do emprego, aumentou o trabalho informal, contribuindo também para promover uma espécie de polarização entre os assalariados, pois os empregados das contratadas trabalham com toda a segurança da legislação, enquanto os trabalhadores das subcontratadas sofrem com os baixos salários e poucos benefícios. Além do aumento da precarização de suas condições de vida, uma vez que as empresas contratadas se livram das regras restritivas de proteção dos trabalhadores exigida pelo direito trabalhista, passando a administrar contratos de prestação de serviço com as subcontratadas na esfera do direito civil.

### **3.8. Conclusão**

A segunda metade do século XX é diretamente influenciada pelos movimentos da Terceira Revolução Industrial, na qual a inovação na área da alta tecnologia alterou a estrutura do mercado, conduzindo a modificações profundas no sistema de produção e na estrutura organizacional da grande corporação. Durante esse período, tem-se a mudança da lógica de organização do trabalho, baseado no sistema de produção toyotista, no qual a “autonomação” da produção e o método *just-in-time* orientam as empresas para o desenvolvimento da produção mais flexível e descentralizada, acompanhando a tendência de um mercado cada vez mais globalizado e terceirizado.

Nesse contexto, a questão financeira aparece como elemento crucial da nova configuração do capitalismo. Títulos, ações, derivativos e congêneres tornam-se extremamente vantajosos em comparação a investimentos produtivos, principalmente no que diz respeito a liquidez, risco e rentabilidade. Para o capital financeiro, continuou imprescindível a valorização produtiva. Contudo, a desregulamentação ocorrida no plano internacional deixou em posição de destaque a apropriação especulativa do mundo das finanças. Dito de outro modo, o capital financeiro começou a comandar o processo de acumulação, sendo responsável por alterações profundas na estrutura e organização da grande empresa capitalista, que passou a ser multifuncional, por operar tanto no setor de finanças, produção e comércio; multissetorial, por compor diversos setores da economia, e multinacional, por ter sua cadeia produtiva presente em diversos países.

## Conclusão

Segundo Chandler (1998), a moderna empresa industrial pode ser definida como um conjunto de unidades operacionais, cada qual com suas instalações e seu quadro pessoal, cuja totalidade de recursos e atividades é coordenada, monitorada e alocada por uma hierarquia de executivos. Somente a existência e a capacidade dessa hierarquia podem tornar as atividades e operações de toda a empresa algo mais que mera soma de suas unidades. Na realidade, a grande empresa é mais que uma soma de processos produtivos, ela representa uma organização inovadora, capaz de modificar sua configuração para se adequar à realidade de cada século.

Contudo, ela não nasceu com a complexidade e imponentia que se conhece hoje. Seu desenvolvimento e crescimento foram graduais e acompanharam o contexto histórico, a realidade e a tendência do mercado de cada época. Ao se intensificar as tecnologias existentes e aumentar a competição entre as empresas, a grande empresa precisou modificar sua estrutura, sua organização e seu foco produtivo, a fim de se adequar ao ambiente imposto. A própria concorrência foi um processo que teve que ser repensado e alterado ao longo do tempo. O que antes era superado apenas pelo controle do preço, isto é, a empresa que apresentasse o produto com menor preço era dona da fatia do mercado, com o acirramento da concorrência, a estratégia passa a ser apoiada em melhor gestão e conquista do cliente, por meio da diferenciação dos produtos, qualidade, embalagem e uso da propaganda.

Surgida no final do século XIX, a grande corporação em si é um processo de inovação, pois veio para atender a necessidade de expansão do comércio por todo o território americano. Mas, mais do que isso, ela alterou o modelo predominante das pequenas empresas, típicas do início do século, gerenciadas, principalmente, pelos próprios donos, geralmente uma família ou pequeno número de sócios, cuja área de atuação se limitava a âmbito regional. Os industriais começam a perceber a existência de oportunidades de mercado em outras cidades e passam a desenvolver técnicas e alterar sua forma de organização e processos para atender o máximo de regiões possível. A criação de uma rede distribuidora de produtos, por meio do estabelecimento de empresas-filiais em todas as cidades mais importantes do país, foi o meio encontrado para se alcançar mercados mais distantes.

Dessa forma, as indústrias começam a controlar todo o processo produtivo por meio da criação de departamentos, ou seja, uma única organização integrava os principais processos econômicos como produção ou aquisição de matéria-prima, fabricação, distribuição e financiamento. Assim, as empresas passam a ser grandes estruturas departamentalizadas, burocratizadas e integradas. Além de se tornarem empresas multifuncionais, multirregionais e multiprodutoras, à medida que incorporavam novas unidades que garantissem retornos dos investimentos feitos, reduzindo os custos globais de produção e distribuição, e oferecendo produtos que atendessem à demanda existente.

Porém, a grande empresa industrial raramente continuava crescendo ou mantinha-se competitiva por um período prolongado. Os desafios e oportunidades decorrentes da constante evolução da tecnologia e dos mercados forçavam as empresas a criarem estratégias a fim de sobreviverem em um mercado cada vez mais oligopolizado. Era preciso inovar, alterar a estratégia, a estrutura e a organização interna da empresa, capaz de promover o aumento da eficiência funcional da produção e da comercialização, o aperfeiçoamento dos produtos e processos já existentes e a criação de novos produtos para atingir novos mercados.

Assim, ao longo de todo trabalho exposto, percebe-se que a grande corporação teve seu crescimento orientado de quatro formas: Primeiro, adquirindo ou juntando-se as empresas que utilizassem os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos mercados, ou seja, crescia por associação horizontal. Segundo, incorporando unidades empenhadas em uma etapa anterior ou posterior do processo de fabricação de um produto desde a extração ou transformação da matéria-prima até a montagem ou embalagem final, ou seja, crescia por integração vertical. A terceira maneira era a diversificação, que aproveitava as tecnologias ou os mercados de que a empresa já dispunha para criar novos produtos. Por fim, a quarta forma era expandir-se geograficamente.

Tanto a primeira quanto a segunda forma possuíam crescimento orientado para a defesa da empresa. A associação horizontal, por meio da junção de empresas com mesmo produtos, aumentava a produtividade e a capacidade organizacional, principalmente quando se estendia o controle administrativo centralizado às empresas

coligadas ou adquiridas e depois racionalizava as instalações e o pessoal, a fim de obter economias de escala e escopo.

As razões para integração vertical eram mais complexas. Para acelerar a produção, reduzir substancialmente os custos e aumentar a produtividade por trabalhador ou por unidade de equipamento, era preciso que os processos adicionais estivessem ligados àqueles já existentes na empresa por meio de seus sistemas de transporte. É o caso dos automóveis fabricados por Ford, que, via cadeia de montagem quase automática, possibilitou a fabricação em massa de produtos que incorporavam vários componentes, de bens de consumo importantes e duráveis, cujos preços passaram a ser mais acessíveis aos numerosos consumidores.

Nesse caso, a produção fordista mantinha a propriedade e o controle de todas as atividades relacionadas à produção e à distribuição de seus produtos. Sendo assim, o motivo para expandir-se via integração vertical era defensivo, tendo como finalidade privar de suprimentos os concorrentes, criando assim obstáculos ao ingresso na indústria, além de assegurar um suprimento constante de materiais e, assim, manter as vantagens de custos em função da escala e escopo. Como também protegia contra os grandes aumentos de custos decorrentes da flutuação ou mesmo paralisação da produção.

Porém, a integração vertical não garantia um aumento direto das economias de escala ou de escopo. Como existiam outras fontes de suprimento disponíveis a preços razoáveis e vínculos legais e pessoais, que ajudavam a garantir o cumprimento dos contratos, os industriais geralmente preferiam comprar seus suprimentos a investir na produção. Assim, a maioria das empresas preferia expandir-se incorporando unidades em áreas e produtos em que a estrutura física e a capacidade organizacional existentes proporcionavam-lhes nítidas vantagens corporativas.

As outras duas formas de crescimento, por diversificação e expansão geográficas, permitiram que as empresas aproveitassem os investimentos existentes e sobretudo a capacidade organizacional existente para ingressar em novos mercados e novas atividades. A diversificação de produtos decorria da possibilidade de usar de maneira mais lucrativa as instalações e o pessoal empregados na produção, na comercialização e nas atividades de pesquisa, visando explorar as vantagens

competitivas. A exploração de tais vantagens competitivas organizacionais tornou-se a mola do crescimento da moderna empresa industrial na primeira metade do século XX (Chandler, 1998).

Na maioria das empresas, o primeiro passo para a diversificação da produção era o desenvolvimento de uma linha completa que utilizasse as instalações e as capacidades de que dispunha a empresa. Porém, ao longo do tempo, a diversificação passa a ser usada para fabricação de produtos a serem vendidos em mercados inexplorados, o que, por consequência, incentivou na criação de unidades de pesquisa e desenvolvimento. Desse modo, era necessário haver na sede da empresa um quadro de administradores que conhecessem a fundo o potencial tecnológico e mercadológico, capaz de monitorar e alocar recursos não para uma, mas sim para várias linhas de produtos.

Para atender a estratégia de diversificação da produção, a grande empresa modifica sua organização interna e passa a ser um grande complexo multidivisional. Era preciso criar uma estrutura composta de um escritório divisional, para administrar cada uma das linhas principais de produtos, e de um escritório geral, responsável por administrar a empresa como um todo. Assim, a estrutura multidivisional foi a resposta administrativa ao crescimento baseado na maior utilização dos recursos físicos e das capacidades organizacionais da empresa, promovendo a transferência de recursos das indústrias mais antigas e estáveis para as mais novas e dinâmicas, o que intensifica profundamente a concorrência.

A expansão geográfica ocorre quando a empresa explora suas vantagens competitivas em mercados distantes, isto é, a possibilidade de redução de custo de produção, transporte e aumento da comercialização dos produtos, uma vez que as empresas começam a situar-se mais perto de novos mercados ou de fontes locais de suprimentos, matérias-primas e mão de obra. Esses mesmo incentivos levaram as grandes corporações expandir-se não só em nível nacional, passando a investir diretamente no exterior. Essa expansão foi orientada por motivos diversos: visando garantir fontes de suprimentos básicos, como produtos minerais ou agrícolas, vantagens competitivas sobre os produtos locais e/ ou explorar as vantagens de um mercado distante atendendo a necessidades locais.

Os motivos para a expansão geográfica no contexto da moderna globalização e da financeirização, incentivam a grande empresa a modificar-se no sentido transnacional. Isto é, as empresas passam a estabelecer filiais, principalmente, em países em desenvolvimento, que respondem diretamente à matriz situada no país de origem. Dessa forma, tem-se a descentralização da produção, no qual parte da cadeia produtiva fica sob responsabilidade das filiais, o que incentiva o comércio inter e intra-ramo, e altera o padrão de organização e estrutura decisória da empresa, tornando-a mais leve e ágil. Assim, para a grande empresa do século XXI, as fronteiras geográficas não são mais limites ou barreiras para o comércio.

Dessa maneira, as modificações dos padrões tecnológicos ao longo dos séculos e as mudanças nos padrões de acumulação capitalista levaram a grande empresa a modificar sua estrutura e organização interna. Tais modificações fazem emergir novos paradigmas organizacionais, que tendem a ser adotados pelas grandes corporações, acarretando em novas cadeias produtivas, novas estruturas gerenciais, complexas tecnologias e produtos diferenciados. Desse modo, a inovação tecnológica aparece como principal meio pelo qual as grandes empresas conseguem se manter em um cenário cada vez mais competitivo.

Portanto, a análise histórica do surgimento e desenvolvimento da grande empresa mostra que o capital sempre transitou com certa liberdade, tornando-se mais internacional à medida que se avançou para o século atual. Porém, a esfera produtiva, que nasceu rígida com o modelo departamental e divisional da produção integrada, passa a ficar mais flexível, à medida que o modelo toyotista de produção fornece as bases para o suprimento das necessidades de um mercado mais complexo e diversificado. Nesse contexto, percebe-se a manutenção da lógica operária, que se inicia não-qualificada e com nenhum direito civil no final do século XIX, passando a pouco qualificada e quase sem direitos nas empresas terceirizadas do século XXI.

## Referências Bibliográficas

- ABENDROTH, W. A história social do movimento trabalhista europeu. Rio de Janeiro, 1997.
- BACIC, M. J. Rigidez e flexibilidade produtiva como frutos do processo competitivo. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 16, 1996, Piracicaba. Anais.. Piracicaba: Unimep, 1996.1 CD-ROM.
- BIHR, A. Da grande noite à alternativa. São Paulo, 1998.
- BRAGA, J.C.S. A financeirização da riqueza: a macroestrutura financeira e a nova dinâmica dos capitalismos centrais. Economia e Sociedade. Campinas, IE, UNICAMP, 1993.
- CARVALHO *et all.* Economia Monetária e Financeira: teoria e política. Rio de Janeiro, Editora Campus. Capítulo: Inovações financeiras e transformações, 2001.
- CASTEL, R. As metamorfoses da questão social. Petrópolis, 1998.
- CHANDLER, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial interprise. 19. ed. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa, 1º edição, Rio de Janeiro, 1998.
- CHESNAIS, F. Globalização e o Curso do Capitalismo de Fim-de-Século. Economia e Sociedade. Campinas, IE, UNICAMP, 1995.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, Vol 4, No. 16, 1937.
- COUTINHO, L.G. Nota sobre a natureza da globalização. Campinas, IE, UNICAMP, 1995.
- DOBB, M. Capitalist enterprise and social progress. London: George Routledge & Sons, 1925.
- FRIEDEN, J.A. Capitalismo Global: História econômica e política do século XX. Rio de Janeiro, Zahar editora, 2006.
- JENSEN, M. O Elipse da Corporação de Capital Aberto. In Montgomery, Cynthia & Porter, Michael. Rio de Janeiro, 1999
- LAZONICK, W. Business organization and competitive advantage: capitalist transformations in the twentieth century. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. (Org.). Technology enterprise in a historical perspective. Oxford : Claredon Press Oxford, 1992.

MARCELINO P.; CAVALCANTE S. Por uma definição de terceirização. Caderno CRH, Salvador, v.25, n.65, p331-346, Maio/Ago 2012.

METRI, M. O poder financeiro dos Estados Unidos no padrão monetário dólar-flexível. In IX Encontro Nacional de Economia Política. Uberlândia, 2004.

MIRANDA, T.C. Governança corporativa numa perspectiva histórica: História da firma gerencial às corporações financeiras, 2010. 139f. Tese (doutorado em economia) Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas. 2010.

NUSDEO, A.M.O. Defesa da Concorrência e Globalização Econômica. São Paulo. Malheiros Editores, 2002.

PENROSE, E. A Teoria do Crescimento da Firma. Campinas, SP. Editora da UNICAMP, 2006.

ROBINSON, J. (1933/1969): Preface to the Second Edition of 'The Economics of Imperfect Competition': Imperfect Competition Then and Now. In ROBINSON (1933a), The Economics of Imperfect Competition, Londres, Macmillan. 2a. edição 1969, pp. v-xii. Há tradução para o português por Tamás Szmercsányi, mimeo.

SCHUMPETER, J. A. (1942). Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SERRANO, F. Do ouro imóvel ao dólar flexível. Economia e Sociedade. Campinas, IE, UNICAMP, 2002.

SILVA, A.L.G. da (2004) Concorrência sob Condições Oligopolísticas. Campinas: Unicamp.

SRAFFA, P. (1926), The laws of returns under competitive conditions, in Economic Journal, vol.36, nº144, p.535-550. Uma versão em português foi publicada em Literatura Econômica Vol. 4, nº1, 1982, p.13-34.

STEINDL, J. (1952). Maturidade e estagnação no capitalismo americano. SP, Abril Cultural, 1983.

SZMERCSÁNYI, T. Esboços de história econômica da ciência e da tecnologia. Editora Hucitec, 2001.

TIGRE, P.B. Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. Revista Brasileira de Inovação, volume 04, nº 01, Rio de Janeiro, janeiro a junho de 2005, p. 187 – 223.

WILLIAMSON, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, 22 (October): 233-261.