

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
EAESP – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM

Adeus à Estrutura (mas não à Escala):
Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP

Área de Concentração: Administração

Como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Marilson A. Gonçalves

SÃO PAULO

2001

ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM

Adeus à Estrutura (mas não à Escala):
Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes

Adeus à Estrutura (mas não à Escala):
Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Orientador: Marilson A. Gonçalves
Prof. Fernando C. Prestes Motta
Prof. Henrique L. Correa
Prof. Mário S. Salerno
Prof. Roberto Marx

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de alguns anos de pesquisas de campo e da literatura, junto com um grande número de horas de elaboração conceitual, além do esforço de transpor esse material para um documento.

Os resultados expostos aqui, portanto, são uma somatória de esforços e colaborações sem as quais muito do que está sendo apresentado não teria sido possível, ainda que a responsabilidade final pelo seu conteúdo seja finalmente do autor.

Quero mencionar nesta página as principais colaborações que tive nesse período extenso para realizar esse trabalho, sabendo de antemão que deixo de mencionar vários companheiros, dentre professores e colegas, sobretudo.

Quero agradecer a meu orientador, o Prof. Marilson A. Gonçalves, pelas indicações e questionamentos colocados ao longo dessa trajetória, que ajudaram a organizar o desenvolvimento de meu raciocínio e serviram como 'provocações' para tentar eliminar pontos mais fracos do mesmo.

Quero aproveitar também para agradecer o suporte dos executivos, que me concederam parte do seu tempo para participar das entrevistas realizadas nas montadoras e empresas de auto-peças e que foram fundamentais para circunstanciar os procedimentos adotados.

Sobretudo, não posso deixar de citar o incrível apoio que me foi dado por minha família, minha esposa Alzira e meus filhos Ivan e Marcelo, durante esses anos em que me ausentei frequentemente para trabalhar esta tese. Sem sua compreensão seguramente não teria tido a tranquilidade para realizá-lo.

Adeus à Estrutura (mas não à Escala):
Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes

SUMÁRIO

Introdução	p. 4
Cap.1 – Relacionamento entre Desiguais: o Papel da Terceirização na Reestruturação das grandes empresas	p. 9
· A experiência recente no Brasil	p. 11
· A experiência internacional	p. 23
· Formas de controle e poder	p. 27
· Evolução da forma de poder	p. 34
· Argumentos gerencialistas sobre a conveniência da transformação do relacionamento	p. 38
· Formas de contornar o mercado	p. 41
Cap.2 – Flexibilização sem Burocratização? o Mito da Transformação Radical	p. 44
· TQM: uma proposta de administração total	p. 47
· TQM: uma visão relativizada	p. 53
· A fisionomia real por baixo do véu	p. 58
Cap.3 – Imagens Poderosas: justificativas para as Transformações Organizacionais recentes	p. 68
· Exame de alguns modelos recentes	p. 70
· A função das imagens poderosas	p. 83
Cap.4 - O Aparente Paradoxo da Terceirização e da Horizontalização	p. 97
· A prática da redução dos custos por diminuição de desperdícios	p. 98
· A prática da redução dos custos por economia de escala	p. 103
· Explicações da superação de uma filosofia pela outra	p. 117
Cap.5 - Mais com Menos: Explicação Crítico-Institucionalista da adoção do novo processo	p. 126
· Surgimento do novo modelo de produção e sua estrutura institucional	p. 127
· Transformação institucional para a absorção do modelo flexível no ocidente	p. 137
· Surpresas no mapa industrial	p. 143
Cap.6 - Conclusão: Processo Redutor e Excludente	p. 145
Anexo 1: Principais tópicos abordados	p. 163
Anexo 2: Metodologia da Pesquisa junto às Montadoras Automotivas	p. 164
Referências Bibliográficas	p. 167

INTRODUÇÃO

O título desse trabalho - Adeus à Estrutura, mas não à Escala - faz referência à nova lógica de organização e funcionamento de empresas que vem sendo adotada (melhor dizer que vem sendo absorvida aos poucos) por empresas de diferentes setores na economia como o paradigma mais eficiente de funcionamento. Essa nova forma de operação desenvolveu-se a partir de experiências sobretudo na indústria automobilística, se bem que alguns aspectos do desenvolvimento da organização empresarial atual tenham sido percebidos em outros setores econômicos igualmente. Refiro-me aqui sobretudo à nova forma de colaboração entre empresas de uma mesma cadeia produtiva, que encontra exemplos no formato de redes de empresas em várias experiências (caso Benetton, ver Clegg, 1990 e Piore e Sabel, 1984).

O foco desse trabalho vai centrar-se principalmente sobre a visão que alguns dos modelos teóricos mais difundidos nos anos recentes têm nos apresentado. Tais modelos tentam convencer-nos da validade e valor do novo formato de atuação por meio de provas quanto a sua eficiência por meio de suas técnicas.

Assim, um dos conceitos que têm sido difundidos diz respeito à ruptura do novo modelo em relação ao modelo burocrático-fordista (Schonberger, 1988). Daí o título acima, já que tentaremos mostrar que, se efetivamente houve recentemente uma forte redução estrutural introduzida pelo novo formato, o mesmo não se dá com a redução dos custos por meio da massificação da produção. Ou seja, não é possível dizer que economias de escala tenham sido desprezadas, apesar da valorização que se assiste em relação à produção sob demanda e de pequenos lotes. A escolha do título visou, portanto, apontar para a crença deste trabalho que, se o novo modelo trouxe mudanças, seu formato e funcionamento ainda está amparado por muitos preceitos do anterior.

Como se dera no paradigma anterior, fordista, foi na produção que se deu o desenvolvimento inicial da atual filosofia de trabalho, para migrar em seguida para as demais áreas da administração, aí consideradas as diferentes áreas funcionais das empresas.

Logo, também, o modelo passou a ser adotado nos principais setores da economia e suas principais empresas, no mundo. Assim, a indústria de informática, por exemplo, exhibe traços de atuação do modelo, que se assemelham àqueles encontrados nas empresas montadoras de veículos (Mattos e Lobato, 2000).

Se o modelo tradicional de funcionamento pode ser identificado como burocrático-fordista, e onde o arranjo taylorista-fordista se reproduziu a partir da produção para as demais áreas funcionais das empresas, com sua divisão do trabalho, especialização de funções e hierarquias, naquilo que chamamos aqui de 'novo' modelo existe bem menos concordância entre acadêmicos e executivos - várias são suas denominações; muitos autores não aceitam que as recentes práticas de aperfeiçoamento produtivo tenham migrado para as várias outras áreas funcionais; não existe mesmo um reconhecimento da semelhança dos formatos após reestruturações recentes realizados em setores industriais diversos; etc.

Este trabalho vai argumentar, entretanto, que as diferentes técnicas introduzidas na prática do trabalho durante os últimos anos em diferentes empresas (sendo que o exame nesse trabalho se limita à indústria automobilística) têm grandes semelhanças sobretudo no que diz respeito à filosofia orientadora dessas novas práticas. Por exemplo, o pressuposto que estruturas enxutas (daí uma das denominações mais conhecidas do novo modelo) ou reduzidas permitem um desempenho de maior eficiência. Podemos citar igualmente a crença que o maior *empowerment* e envolvimento dos funcionários resulta em aperfeiçoamento como um todo para a organização.

A intenção desse trabalho é o de examinar a direção dessas mudanças, a partir de uma análise comparativa entre a pesquisa empírica realizada junto ao setor automobilístico brasileiro somada às contribuições da literatura analítica sobre o assunto, em relação a algumas teorias 'gerencialistas' recentes.

Essas teorias aqui denominadas como 'gerencialistas' caracterizam-se sobretudo por destacarem os aspectos positivos das técnicas que desejam promover, sem maior aprofundamento analítico de sua aplicação. São conhecidas como normativas, por recomendarem a implementação *a priori* de suas proposições. Dessa maneira deixam de mostrar outros elementos técnicos e conceituais que compõem o quadro mais abrangente, que constitui o novo formato de organização das empresas. Também, deixam de apontar os

aspectos negativos da adoção dessas mudanças, cujas consequências vão recair sobre os elos mais fracos da cadeia produtiva.

Teorias gerencialistas são muito comumente apresentadas normativamente. Normalmente, nesses trabalhos não se busca comparar as propostas apresentadas a outros trabalhos realizados a propósito dos temas – eles tentam sim "desenvolver uma retórica que descreva suas técnicas como as mais desenvolvidas em termos de progresso gerencial" (Abrahamson, 1996). Ao contrário, via-de-regra é utilizada uma metodologia de exclusiva valorização da proposta do autor. O suporte empírico apresentado, por sua vez, é muitas vezes bastante delimitado, não permitindo a especulação quanto a fatores outros que poderiam igualmente influenciar nos quadros descritos (Alvesson, 1987: 164; Abrahamson, 1996).

O objetivo neste trabalho, portanto, é o de aprofundar o estudo a respeito dessas teorias e compará-las à prática observada no caso brasileiro, para avaliar em que medida são capazes de apreender o que está acontecendo.

A importância de se analisar a indústria automobilística reside no fato que esta tem sido um dos principais setores orientadores para o desenvolvimento de novos processos de organização ao longo do último século. Segundo Kurz (2001), "ela representou, pura e simplesmente, o paradigma da cultura capitalista da combustão" que determinou a lógica dominante durante o século 20. Por outro lado, a indústria de informática e a de telecomunicação, dentre outras, produzem hoje segundo uma lógica muito semelhante àquela que foi inicialmente desenvolvida dentro de empresas automobilísticas, e o fazem nas suas diferentes unidades em todo o mundo (Mattos e Lobato, 2000).

A organização desse trabalho aborda, no primeiro capítulo, a lógica da terceirização como alternativa à produção interna de produtos ou serviços pelas empresas. A pesquisa empírica realizada nas montadoras automotivas no Brasil apresenta algumas indicações claras que são suplementadas pela contribuição de vários textos. Tenta-se mostrar, pela análise do quadro levantado, que as justificativas gerencialistas quanto à eficiência da estratégia de terceirização constitui apenas um aspecto parcial para explicar o desempenho das empresas. Sua contribuição para o aperfeiçoamento da eficiência do modelo é parcial ou complementar. Neste primeiro capítulo, pode-se encontrar também os depoimentos que dão suporte ao argumento que os processos de mudança organizacional foram pontilhados

de problemas para trabalhadores e pequenas empresas, sobretudo. Diferentemente do discurso divulgado pelas teorias.

No segundo capítulo, tomamos as práticas de TQM como objeto de análise, para questionar até que ponto suas recomendações coincidem com as mudanças adotadas nas organizações e qual seu efeito. O objetivo é proceder como no capítulo precedente, onde buscou-se mostrar que as mudanças organizacionais apesar de não poderem ser enquadradas num modelo típico, seguiram algumas direções que superam o quadro conceitual dos modelos de terceirização. Da mesma forma, foi feito neste capítulo para o TQM. Sua implantação também não está isenta de problemas para os trabalhadores e para as pequenas empresas, terceiristas das montadoras, que não têm muitas vezes como negociar condições que lhes sejam mais propícias. Até porque, por mais que as novas técnicas acreditem que se afastam da organização burocrática, este trabalho busca mostrar que isso não chega a ocorrer.

Desejava-se, assim, com a análise do TQM, criar uma referência para dizer que várias das técnicas recentes, que vêm sendo apontadas como 'a maneira correta de preparar a organização para o futuro' padecem de problemas semelhantes ao próprio TQM e ao modelo da terceirização.

O terceiro capítulo pergunta as razões desse discurso, muitas vezes triunfalista, cercado de otimismo, das teorias gerencialistas. Aqui, tenta-se apresentar a função legitimadora e de convencimento em relação aos céticos e para aqueles que travam contato com os novos conceitos. Este capítulo está interligado com o último, que descreve os prejuízos sociais associados à implantação do novo modelo. O que se observa então é que as teorias gerencialistas tiveram por tarefa legitimar tanto a difusão das novas idéias quanto a aceitação das mudanças causadas a diversos atores.

Em seguida, no quarto capítulo, é examinado o aparente paradoxo da terceirização frente a algumas importantes teorias no passado, que argumentavam pela racionalidade econômica do crescimento vertical das empresas e pela produção de massa. Na medida em que o modelo flexível é apresentado como o modelo horizontal por excelência e também da produção em pequenos lotes, cabe o questionamento do porque da radical reviravolta em relação à anterior lógica econômica. Dessa forma, busca-se explicar aqui que a nova lógica tem por sua vez uma racionalidade que justifica a desverticalização, ao contrário do que se

afirma em alguns casos, de que o modelo flexível privilegiaria antes de mais nada a flexibilidade, o foco e outros aspectos 'menos' econômicos.

O quinto capítulo adota explicações crítico-institucionais da progressiva superação do modelo burocrático-fordista pelo novo modelo, cujo nome ainda não está claramente definido em termos de aceitação pelas várias correntes acadêmicas, e que é conhecido entre outros por “flexível”, “enxuto”, “toyotista” e “ohnista” (alguns inclusive consideram que se esteja falando de alguns modelos distintos). Aqui, é esboçado o argumento que sua progressiva absorção foi devida, num primeiro momento, à desvantagem competitiva que se configurou entre empresas ocidentais e empresas do sudeste asiático no início dos anos 80.

O último capítulo, a conclusão do trabalho, busca fazer um resumo dos argumentos principais apresentados além de uma descrição das consequências sociais que a adoção desse novo modelo pelas empresas acarretaram, sem um sistema social de proteção contra as mudanças que fatalmente terminaram por se produzir. Uma dessas conclusões, portanto, é que a literatura gerencialista ajudou por suavizar em muito o impacto que a desindustrialização e as demissões em massa causaram às diferentes sociedades.

Cap. 1

RELACIONAMENTO ENTRE DESIGUAIS:**O PAPEL DA TERCEIRIZAÇÃO NA REESTRUTURAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS**

Uma pesquisa realizada com montadoras no Brasil (ver Anexo 2 para detalhamento da metodologia) mais os depoimentos da literatura mostram que o processo de terceirização observado não deixa de contornar a intermediação do mercado, tal como as estruturas verticalizadas já o faziam. Há, sim, um processo seletivo, onde os itens repassados aos fornecedores no mercado sofrem rigoroso controle das montadoras, configurando condições de coordenação semelhantes àqueles exercidos sobre os departamentos anteriormente internos, responsáveis por seu fornecimento.

Ao mesmo tempo, as estratégias de terceirização do setor automobilístico excluem do processo os itens considerados estratégicos e mantêm as partes e componentes “sensíveis” que são adquiridas de terceiros sob rígidos contratos de fornecimento.

Assim, terceirizar serve mesmo para transferir custos, em função da lógica do fornecimento garantido durante prazos médios e longos, e da hierarquização dos fornecedores, que reduz o acesso dos fornecedores, algo que veio a calhar. Essa lógica é admitida claramente pelas montadoras. A terceirização tem servido igualmente para a redução do envolvimento de recursos próprios, seja em termos de tempo, mão-de-obra, capitais, etc. com itens considerados de menor prioridade e que podem agora ser redirecionados.

Com a introdução do conceito das parcerias ou alianças estratégicas foi também possível contornar os antigos receios em relação a bloqueios estratégicos de fornecimento, permitindo assim obter uma solução muito mais satisfatória que ao tempo da verticalização, ou seja, de um lado manter a intermediação fora do mercado e, ainda assim, sem grandes riscos embutidos e, de outro, poder evitar realizar investimentos não-estratégicos.

A conjunção histórica que permitiu a reestruturação da organização do trabalho teve origem no sucesso japonês recente e em sua típica organização econômica em redes de empresas, que se institucionalizou há algumas décadas já nesse país. No ocidente, essa organização hierarquizada e várias de suas práticas, como o TQM, o *Just-in-time* (JIT) e

outras, foram impostas aos 'parceiros' e só pode ser possível devido à concentração de poder de compra dos clientes num período de baixo crescimento.

As iniciativas de terceirização que foram adotadas por um grande número de empresas a partir de meados dos anos 80 nos EUA, na Europa e em outros países, principalmente, no ramo automotivo envolvem relacionamentos entre clientes e seus fornecedores que contornam a intermediação do mercado, ou seja, que não são realizados de forma concorrencial, já que o suprimento de partes e componentes torna-se a atribuição de uma ou poucas empresas fornecedoras durante um período largo de tempo. Dessa forma, durante o período determinado de contrato de fornecimento, a empresa compradora não submeterá o fornecedor à concorrência de mercado de seus competidores (Kenney e Florida, 1993; Womack *et al.*, 1992).

Exatamente como quando as grandes montadoras fabricavam um grande percentual de suas necessidades internamente, sob o próprio teto ou sob o teto de uma empresa associada ao mesmo grupo empresarial, ao verticalizar suas estruturas. Veremos portanto em que circunstâncias é interessante a terceirização das atividades e quando é mais conveniente mantê-las internamente. E, veremos também as condições pelas quais são realizadas essas 'externalizações'.

Dentre os argumentos apresentados nesse texto, destacamos que esse novo formato de relacionamento chega a ser mais interessante que a condição anterior, quando as grandes empresas preferiam uma maior auto-suficiência. Procura-se mostrar aqui através da experiência empírica que os argumentos de várias teorias recentes (Nadler *et al.*, 1994; Nolan e Croson, 1996; Peters e Waterman, 1983; Tomasko, 1993; Womack e Jones, 1998; Hammer e Champy, 1994; Jarillo, 1993; Kanter, 1995) que exaltam virtudes da terceirização como flexibilidade, especialização e dedicação (que não devem ser aceitos em si mesmos, sem uma análise mais cuidadosa) deixam, em primeiro lugar, de tratar dos aspectos negativos de sua implantação; depois, em segundo lugar, os modelos não chegam a mencionar que os resultados mais eficientes experimentados pelas empresas resultam da combinação de outras técnicas ou elementos, além propriamente da terceirização de suas atividades.

A experiência recente no Brasil (este relato está baseado em entrevistas realizadas com executivos envolvidos nos processos de terceirização e reestruturação de processos produtivos na Volkswagen, GM, Ford, Mercedes e Scania, e também nas empresas de auto-peças Bosch, Marília Autopeças, Fris Moldu-Car e Detroit; a metodologia de pesquisa está descrita em anexo)

O início do processo de terceirização (chamado igualmente *outsourcing* [Correa, 2001]) naquelas montadoras que estavam instaladas no Brasil antes de 1990 (abertura do mercado às importações) se deu principalmente a partir dos anos 94-96, ainda que a 'desverticalização' de algumas operações isoladas tenha sido iniciada anteriormente, principalmente depois que as empresas fornecedoras locais começaram a fabricar e entregar produtos com um "mínimo padrão de qualidade", segundo alguns depoimentos, o que não foi o caso durante muitos anos após os primeiros investimentos de montadoras no Brasil, na década de 50.

Para que se pudesse vender produtos de qualidade era preciso fabricar quase tudo internamente. O aparecimento e desenvolvimento de fornecedores somente começou a se materializar com o incentivo em termos de demanda por parte das montadoras.

Já nos projetos dos veículos novos, atualmente, a terceirização tem sido a regra. Os projetos de novas plantas têm sido desenvolvidos prevendo inclusive a localização de fornecedores próximos a essas (Correa, 2001; Siekman, 2000; Quadros Carvalho e Marx, 1995; Pereira Fº, 1995, 1996 e 1997[a]; Aby-Azar, 1996[a] e 1996[b]). São os casos do Consórcio Modular da fábrica de caminhões da VW, em Resende; e do Condomínio Industrial da GM, em Gravataí, onde todos os fornecedores se localizam dentro das instalações das montadoras. Como afirma Correa (2001: 58), os consórcios modulares e também os condomínios industriais são extensões do conceito de terceirização. No primeiro caso, os fornecedores realizam a montagem de seus módulos em lugar de uma equipe da VW. Nos condomínios industriais tal não acontece, no entanto, o Celta da GM é montado somente a partir de módulos prontos entregues pelos fornecedores-sistemistas.

Já a passagem para o *outsourcing* de modelos mais antigos, que são fabricados também em fábricas antigas, instaladas antes de 90, tem sido mais gradativa, uma vez que a

mudança para o novo formato de trabalho prevê adaptações de instalações, equipamentos e processos de trabalho, o que demanda tempo.

O grau anterior de verticalização (produção interna de partes e componentes) nas montadoras era muito elevado. As empresas chegavam a fabricar internamente, por exemplo, parafusos, arruelas e muitas outras peças de pouca complexidade tanto técnica quanto do processo produtivo. Nos países de onde são originárias as montadoras, o grau de abertura dessas em relação ao mercado sempre foi bem maior do que aqui, em virtude também da qualidade dos fornecedores nesses mercados. Dessa forma, as empresas chegaram a ter em determinados momentos vários milhares destes, enquanto que aqui o máximo ficou em torno de 1.500. Sendo que o objetivo é que no futuro cada empresa passe a se relacionar diretamente com 200-300, apenas. Posthuma (1997) cita no caso da Fiat, 510 em 1988, 230 em 1996 e previsão 100 em 2000; e, na Ford, uma redução de 500 para 200, para chegar a 80 fornecedores em 2000. Em pelo menos um dos casos, entretanto, o maior número de fornecedores no exterior do que no Brasil não implicava a aquisição de um maior volume de insumos, que era em ambas as situações bastante reduzido.

A prática da terceirização em todas as empresas segue uma estratégia de produto global e também uma prática de logística de fornecimento global (e, mesmo, regional), na qual determinadas partes e peças podem ser adquiridas fora daquele país onde as mesmas serão empregadas, como uma forma de gerar escala e consequentemente reduções de custo de fornecimento. Esse tipo de suprimento pode tanto envolver o fornecimento interno, a partir de uma outra unidade da empresa, por exemplo, uma unidade na Argentina enviando partes do produto para compor a montagem no Brasil, como o fornecimento feito por um fabricante independente a partir de um outro país. Os custos de importação, nesse caso, são justificados e aparentemente considerados nos estudos de viabilidade.

A instalação de uma fábrica é na maior parte das vezes inicialmente direcionada para o mercado que apresente a demanda mais expressiva para determinado produto (especialização). Por outro lado, a construção de novas instalações para aquele produto em novos mercados busca primeiramente confirmar a evolução do crescimento da demanda deste novo produto, antes de transferir definitivamente a produção dos itens estratégicos para os mercados onde o veículo tenha sido recém-lançado. Dessa forma, por exemplo, a produção de carros médios de determinadas montadoras tem sido localizada na Europa e

exportada para o mercado brasileiro. A construção de uma instalação para sua produção aqui teria que se justificar pelo crescimento dos volumes de aquisição do produto importado.

Também, tem sido uma prática comum terceirizar partes dos processos de trabalho interno - além daqueles serviços que tradicionalmente tendiam a ser terceirizados, como manutenção predial ou serviço de restaurantes - tais como manutenção, logística, partes das atividades de engenharia, algumas partes específicas da montagem de veículos, etc.

Nesse ponto, alguns comentários revelam a medida da relatividade histórica da estratégia de terceirização, renunciando uma possível mudança no futuro. A justificativa é que em muitos casos esse empresário externo não tem uma preocupação de longo prazo. Vários fornecedores não teriam capacidade técnica equivalente àquela desenvolvida ao longo do tempo pela montadora e não conseguirá atender a suas demandas. Por outro lado, determinados fornecedores agem oportunisticamente apesar da possibilidade de penalização, na medida em que já asseguraram seu contrato.

Por fim, aquela terceirização diretamente ligada à linha de fabricação do produto final é aquela que fornece desde peças isoladas até sub-sistemas acabados (Siekman, 2000). O estágio atual da implantação do *outsourcing* no Brasil é ainda o de uma fase intermediária. Tanto o percentual do que é terceirizado é reduzido, principalmente entre as montadoras de carros de passeio, como o fornecimento ainda está circunscrito sobretudo a peças, menos do que a sub-sistemas no outro extremo. Nos referimos, aqui, ao fornecimento de projeto encomendado, e não, ao fornecimento de peças de catálogo.

Diferentes fatores justificam o *outsourcing* a um só tempo, segundo os depoimentos obtidos. Primeiramente, há uma redução de custos que é função da redução dos custos de mão de obra, que na empresa fornecedora tendem a ser mais reduzidos do que na montadora (em torno da metade, fora de S. Bernardo do Campo: "US\$1.300 por mês nas montadoras e US\$670 nos fornecedores" [Ferro *et al.*, 1997]); em segundo lugar, a montadora não precisa alocar capitais para investimentos em bens de produção nem em ferramentaria (no passado, um jogo por empresa fornecedora), que passam a ser arcados pelos fornecedores; em terceiro lugar, abre-se a possibilidade de envolvimento mais focado nos veículos e itens estratégicos, segundo a avaliação da montadora, além de espaço físico adicional referente às áreas liberadas, menor envolvimento da estrutura de pessoal, com

redução de diversas áreas, desde àquela envolvida na produção, passando por compras, recepção e outras, menores gastos com estoques e assim por diante.

"Com exceção da Toyota, todas as fábricas de automóveis no Brasil - novas e velhas - estão partindo cada vez mais para a submontagem. Para a maioria, é difícil ignorar a economia resultante da produção a partir de módulos. Segundo Silva, da Ford, embora os preços mundiais de veículos devam cair cada vez mais, há pouco espaço para reduzir os custos fixos ou a maioria dos custos variáveis de uma montadora. 'Certos avanços tecnológicos podem até reduzir o custo, mas provavelmente não numa escala fundamental', diz. 'É na logística que está a possibilidade de economia.'" (Siekman, 2000)

Posthuma (1997) menciona que o custo do desenvolvimento de componentes de veículos soma aproximadamente metade dos custos totais. Nesse caso, a externalização dos projetos em parceria com os fornecedores, com repartição desses custos, parece estar plenamente justificada.

No entanto, a visão de toda a situação não foi considerada tão rósea por todos os depoentes. Exemplos foram citados de casos onde o fornecimento supera largamente o custo interno anterior e problemas de relacionamento que podem surgir. Uma questão que permaneceu no ar, embora as montadoras negassem práticas de oportunismo, na medida em que o número de fornecedores tende a diminuir e até a se reduzir a um único, alguns depoimentos são taxativos quanto à impossibilidade de se contornar tais práticas. A explicação é que esses fornecedores não têm tanta preocupação em serem penalizados, nem mesmo no futuro.

Ficou claro que, apesar do movimento de mudança ter se sobreposto a todas as demais vozes internas nas empresas automotivas, há ainda vozes que colocam dúvidas a respeito do acerto das diferentes alterações realizadas.

Há também o perigo por parte das próprias montadoras em desconsiderar que, no futuro, alguns dos fornecedores deverão amortizar investimentos em equipamentos e instalações, que hoje estão sendo transferidos (a custos bastante razoáveis) dos antigos departamentos internos para essas empresas. A diferença virá principalmente ao se

comparar os preços dos fornecedores com os custos internos históricos da montadora. Ou seja, eventualmente o preço do fornecedor poderá ser mais elevado que o histórico, devido às razões anteriores. Mas, segundo vários depoimentos colhidos, ainda que viesse a ser algo mais caro que o custo histórico, o retorno trazido somente com a eliminação da necessidade de investir, de treinar, etc. poderia a médio-prazo justificar essa decisão.

Um outro aspecto do processo de terceirização das atividades das montadoras que muito contribuem para sua eficácia é a 'externalização' daquelas atividades consideradas não-estratégicas. A montadora avalia quais as partes, peças ou subsistemas que são fundamentais para seus produtos, onde deve se assegurar o fornecimento. Outros itens então serão candidatos à terceirização.

A decisão de que peças e componentes passarão a ser terceirizados passam antes de mais nada por uma avaliação econômica do custo de produção interna em relação à externa, levando em conta também que em alguns casos a estrutura não-utilizada pode representar um custo de oportunidade, segundo as declarações da maioria dos depoentes. A decisão para que seja iniciado um estudo da oportunidade de terceirização, no entanto, é basicamente política e depende da indicação seja das diretorias, gerências e grupos de terceirização (formados para analisar e executar as atividades em cada montadora).

Os itens que são considerados estratégicos e, portanto, não considerados para terceirização envolvem em todas as montadoras o *power train* – motor, transmissão – a carroceria externa, a cabine de caminhão e a plataforma do carro, a pintura, a montagem final dos carros e dos caminhões, e ainda outros. Esses itens são considerados estratégicos porque são vistos como os possíveis diferenciais competitivos de cada produto, já que o consumidor aparentemente valoriza o design, as formas, a aparência externa e interna (estilo e acabamento) dos veículos, além do seu desempenho em termos mecânicos. Que são obtidos a partir de soluções próprias de funcionamento, de fabricação ou de montagem.

Mas, não pertencer ao rol dos itens estratégicos não quer dizer necessariamente que este material será terceirizado. Alguns itens que hoje ainda são produzidos internamente, por falta de fornecedor realmente gabaritado, poderão ser terceirizados no futuro. Para que isso ocorra é necessário, antes de mais nada, que haja oferta compatível em termos de custo, qualidade e entrega comparativamente às condições de produção internas *a priori*.

As decisões sobre itens estratégicos podem fazer com que estes venham a ser produzidos internamente, eventualmente a um custo superior do que pelo fornecedor externo, revelando assim o conteúdo político a que essa decisão está submetida, apesar da filosofia expressa de dedicação prioritária àquilo que é considerado o *core business* da montadora. A maior parte desses itens, mesmo assim, tende a receber componentes terceirizados e terá sua montagem eventualmente terceirizada, já que o que conta é de fato o elemento acabado.

Outros itens poderiam, no futuro, compor esse conjunto estratégico com o objetivo de melhor diferenciar seus veículos da concorrência (deixando portanto de fazer parte dos itens 'terceirizáveis')? As respostas apresentadas foram, em geral tentativas, aparentemente porque as empresas até o momento não parecem estar considerando alternativas estratégicas nesse sentido. Até porque uma futura 're-internalização' significaria admitir que as fronteiras do que permanece internamente e do que sai para fora é tênue.

A definição do que é estratégico parece envolver análises que levam em consideração a combinação do tipo de tecnologia envolvida e a quantidade de empresas ofertantes no mercado. Assim, itens tecnologicamente sofisticados (e, mesmo aqueles um pouco menos), com poucos fornecedores disponíveis no mercado, somente serão terceirizados sob forma de parceria. Já itens com maior número de fornecedores, ainda que envolvendo uma tecnologia sofisticada e sofrendo aperfeiçoamentos constantes desta, serão terceirizados envolvendo relacionamentos que poderiam se assemelhar àqueles mantidos com fornecedores de itens tradicionais ou de tecnologia simples, ou seja, como itens de catálogo. Não há portanto como escapar aqui da impressão de que a terceirização por parceria visa evitar o oportunismo antes de mais nada.

Uma das montadoras foi incisiva, no entanto, em afirmar que um volume expressivo de produção de itens específicos justificam a sua produção interna, e não, sua terceirização, independentemente do tipo de tecnologia envolvida. Ou seja, havendo a possibilidade da empresa realizar economias de escala expressivas não se justificaria uma terceirização.

A lógica estratégica das terceirizações parece de fato privilegiar aquelas partes ou componentes que não são fundamentais estrategicamente falando para a empresa, e que ao mesmo tempo seja possível assegurar-se que seu fornecimento externo não irá se constituir numa ameaça de suprimento, devido à existência de oferta de qualidade em número

adequado, no caso de produtos mais simples, ou pelo estabelecimento de parcerias, quando há necessidade de uma supervisão mais próxima do suprimento, seja pela tecnologia envolvida ou pela falta de oferta adequada.

As empresas que, hoje, via de regra são as parceiras das montadoras incluem sobretudo empresas de auto-peças multinacionais, que vieram ao Brasil recentemente para atender à demanda das montadoras, adquirindo empresa local ou realizando o investimento total (Pereira Fº, 1998; idem, 1997[b]). Essas empresas são as fornecedoras das montadoras em 1º nível (fornecedoras diretas) e coordenam para isso outras produtoras, que lhes fornecem os componentes necessários para a fabricação das partes ou mesmo de sub-sistemas inteiros (painéis, refrigeração, eixos, bancos, rodas e pneus, etc.). No passado, as fabricantes de veículos mantinham mais de um fornecedor para cada uma de suas peças e componentes, tendo que atribuir volumes de pedidos expressivos para cada um, de modo a se assegurar do fornecimento mesmo quando algum dentre esses fornecedores apresentasse problemas.

" A nova fábrica da americana Dana Corp. na periferia da capital paranaense, Curitiba... monta o maior módulo já terceirizado pelas grandes montadoras, que contam com fornecedoras como a Dana para a produção de partes cada vez maiores de seus automóveis. O módulo em questão é nada menos que o chassi inteiro de uma picape, com direito ao tronco do volante, tanque de combustível, suspensão, freios e rodas com pneus já cheios. A cada 42 minutos, três desses megamódulos são despachados num caminhão para uma nova fábrica da Daimler-Chrysler, onde entram em outra linha de montagem para receber o motor e o acabamento... Para as fabricantes de veículos, o uso crescente de módulos cada vez maiores - ao lado da estratégia correlata de forçar fornecedores a abrir fábricas dedicadas quase que exclusivamente à montadora e o mais próximo possível da linha de montagem - é uma mão na roda. Reduz, para começar, o número de fornecedores com quem tratar. Só no chassi da Dakota são 205 componentes que a Dana precisa obter de 67 empresas diversas e duas de suas próprias fábricas. Outra vantagem é contar com a experiência do fornecedor. E, melhor ainda, arriscar menos de seu próprio capital. Concentrada fora da linha de montagem, essa produção ocorre num espaço pago e

mantido por terceiros. Para o fornecedor... a estratégia pode trazer a dor-de-cabeça de operações fragmentadas e difíceis de administrar." (Siekman, 2000)

Quando a escolha envolve empresa que não é ainda conhecida é preciso visitar e analisar cuidadosamente sua capacidade técnica e financeira, para garantir um suprimento sem sobressaltos ou interrupções. Muitas vezes é necessário assegurar-se que o suprimento em cadeia estará assegurado ainda que não seja a montadora a cliente da maioria dos fornecedores neste novo procedimento. Na prática, nessa fase de transição, as montadoras parecem estar intermediando a estruturação desse relacionamento entre os fornecedores nos vários níveis. O processo não está ocorrendo sem problemas, mas a sensação que se recolhe nas entrevistas é que o novo relacionamento está se sedimentando aos poucos.

Há, assim, uma cada vez maior tendência de fornecimento de sub-sistemas (módulos, por exemplo, semi-eixos dianteiros e eixos traseiros, contendo freios e outras peças [Costa, 1996]), com a vantagem que estes precisam apenas ser reunidos para completarem a montagem de um veículo. No entanto, hoje, o grau de modularização nas montadoras parece ser ainda variado, principalmente se considerarmos a convivência por enquanto de modelos antigos e novos de veículos que são produzidos já dentro da estratégia de globalização total dos modelos de produtos. Alguns dos módulos ou sub-sistemas são as cabines dos caminhões, os painéis completos, os eixos também completos, o conjunto roda com pneu, etc. (*Business Week*, 1998)

Uma outra característica comum a todas as montadoras é a adoção das terceirizações ao mesmo tempo com que são introduzidas outras mudanças no processo produtivo, o que confirma a complementaridade dessa prática àquelas listadas a seguir. Todas essas alterações buscam a redução do desperdício como diretriz básica. Algumas diferenças entre as montadoras envolvem os diferentes estágios das mudanças introduzidas e as adaptações específicas desenvolvidas em cada caso (MacDuffie e Pil, 1997).

Assim, as mudanças, introduzidas ou em vias de, são a produção em função da demanda prevista, com produção de pequenos lotes (em comparação à produção tradicional de massa), a produção celular, a eliminação dos estoques intermediários e de materiais, o JIT (que pode ajudar a promover uma redução de custos em torno de 20% devido à

eliminação de estoques), o trabalho multifuncional, dentre eles o controle de qualidade e a manutenção realizada pelos trabalhadores de linha (Marx, 1997; Ferro *et al.*, 1997) –

"Quando eu trabalhava na fábrica da Volkswagen, no setor de pintura, havia catorze pessoas cuidando da montagem e da instalação de cabos elétricos na carroceria. Agora não há nenhuma. No nosso setor havia três supervisores para cada turno. Eles desapareceram, assim como os inspetores de qualidade, e cada operário é responsável pelo que faz." (Marinho, 1998)

– o sistema de aperfeiçoamento contínuo, a programação mesclada de produção em algumas unidades de produção (diferentes produtos intercalados), o sistema cliente-fornecedor (seja entre departamentos ou fornecedor-empresa), produção modular (intercâmbio de componentes entre diferentes produtos finais), redução no tempo de troca de ferramentas, elevado grau de robotização, projetos com menor número de componentes que no passado, etc.

A reestruturação produtiva tomou como referência na maior parte dos casos experiências desenvolvidas em outras unidades mundiais das montadoras. Em um dos casos foi a unidade brasileira que liderou a reestruturação servindo como *benchmark* para outras partes do mundo, segundo nos foi relatado. Grandes empresas de auto-peças adotaram igualmente mudanças como descritas acima em suas instalações (Callegari, 1997), instadas na maioria das vezes por suas parceiras.

O relacionamento de parceria possui um lado que é mais forte que o outro, na medida que as montadoras influem decisivamente para o volume faturado pelos seus fornecedores, mesmo quando se trata de montadoras de menor porte (Arkader, 1999). A globalização ajuda a contribuir na determinação do poder de barganha mesmo das menores, pois na medida em que para determinados itens alguma unidade de produção da montadora não tenha peso específico, a agregação mundial de seu pedido passa a ter.

Os contratos de relacionamento partem de manuais e orientações específicas daquilo que as montadoras esperam de seus fornecedores. Aí estão discriminadas as condições de fornecimento específicas relativas aos itens em questão, como detalhamento do projeto, preços e reduções de preço ao longo do contrato, volumes e frequência de entregas,

especificando inclusive as embalagens de entrega, parâmetros de qualidade, etc. Os fornecedores costumam receber treinamento a esse respeito nas próprias instalações da empresa para se familiarizarem com as condições de trabalho da montadora.

Apesar dessas condições bastante vantajosas às montadoras, há na prática dessas parcerias aberturas que fazem com que os fornecedores possam escapar à total coordenação imposta pelos fornecedores, o que traz insegurança a esses últimos. Essas brechas parecem ser mínimas, mas ainda assim criam desconforto às grandes empresas. Por exemplo, a idéia que apesar da formalização contratual, as empresas acabam deixando de cumpri-los ao pé da letra e nem sempre vale a pena discutir tantos problemas, sendo discutidos principalmente aqueles considerados imediatamente mais 'importantes'.

Os contratos no Brasil são ainda relativamente curtos, tal qual no relacionamento tradicional até recentemente, quando comparados à prática internacional (1-2 anos vs. prazo previsto de duração de um modelo de veículo no exterior; ver Womack *et al.*, 1992). Não foi também mencionado por nenhuma montadora incentivos às empresas para redução de seus custos e repasse aos preços, mas sim uma obrigatoriedade contratual em troca de volume garantido por um contrato curto, além da expectativa da continuidade do relacionamento, porém sem maiores garantias a respeito.

Outros indicadores comparativos da adoção da terceirização no Brasil em relação à prática de outros países mostram diferenças em termos da localização das instalações dos parceiros, que costumam ficar próximos aos seus maiores clientes (p.ex., até 2 horas de distância), enquanto que nas fábricas do ABC paulista isso é uma exceção; a Fiat, a GM, em Gravataí, a fábrica de caminhões da VW, em Resende, já exibem uma distribuição geográfica como no exterior; frequência de entrega e lotes, que costumam ser mais frequentes quanto mais aprimorada é a capacidade do fornecedor entregar JIT (no Brasil, os melhores parceiros ainda na sua maioria entregam a programação diária); a troca de informações e discussões a respeito de desempenho, produção, novos desenvolvimentos, possíveis problemas é feita numa base constante que chega a se dar diversas vezes por dia e, no mínimo, diariamente, enquanto que a prática local tem sido segundo os depoimentos principalmente a partir de problemas de entrega ou na fase de desenvolvimento de novos projetos (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993).

Por outro lado, as montadoras têm mantido auditorias ou visitas periódicas a seus parceiros com o intuito de se assegurarem de diferentes aspectos do processamento do trabalho dos mesmos, que passam pelos processos de fabricação, qualidade na produção e no produto final, pode envolver suas operações de distribuição e até mesmo recepção de mercadorias e outros aspectos. No entanto, não somente a 'fábrica' que é esquadrinhada. Práticas financeiras e de recursos humanos também poderão ser. "As montadoras querem se assegurar que suas parceiras terão condições de operar dentro de suas necessidades futuras".

O processo de tomada de decisão quanto à necessidade de terceirizar determinada operação, sub-sistema ou componente costuma ser iniciada seja por uma decisão hierárquica ou uma proposta de uma equipe de *outsourcing*, que faz a análise de viabilidade conjuntamente com as áreas envolvidas na empresa (finanças e produção, principalmente). A recomendação dessa equipe é então avaliada até chegar ao nível de diretoria e presidência.

Em todos os casos as estruturas das empresas foram reduzidas sensivelmente em função dos processos de terceirização e reestruturação produtiva, a ponto de ter havido redução quantitativa de quadros em relação ao início da década, apesar dos aumentos significativos de volume de produção dos últimos anos. Tipicamente, essa redução na produção envolveu a eliminação de alguns níveis (1 a 2) na adoção das células de produção, das terceirizações e demais novos formatos organizacionais. Essa redução ocorreu mesmo onde a oposição dos atuantes sindicatos do ABC se fez sentir, com a necessidade de promover negociações minuciosas, prevendo o reaproveitamento da mão de obra a cada etapa do projeto de reestruturação (em S. Bernardo demitir é extremamente difícil) [Ferro *et al.*, 1997; Marx, 1997]. A razão disso é o incremento de produtividade trazido pelo novo processo. A Ford afirmou recentemente na imprensa (final de 98) que a média de produtividade das novas fábricas que têm sido instaladas recentemente no país é de 85 veículos/empregado/ano contra 15 na média das anteriormente instaladas.

Algumas questões foram apresentadas aos entrevistados no decorrer dos depoimentos obtidos, cujas respostas explicitam as estratégias empresariais do setor. Por exemplo, por que o relacionamento privilegiado com fornecedores somente foi concebido recentemente,

quando já em décadas anteriores havia no Brasil alguns dos fabricantes internacionais de auto peças?

Uma tese apresentada foi a da diferença de mentalidade que se desenvolveu mais recentemente, permitindo a todas as empresas perceberem que um relacionamento que evitasse os recorrentes conflitos de negociação, esses relacionamentos de caráter adversarial, em favor da cooperação conjunta seria mais profícuo para todos. Essa tese tem sido apresentada pela literatura especializada como uma mudança do procedimento recente das empresas. Outro desses conceitos é a questão do foco nas principais atividades da empresa, evitando assim valorizar ou desviar a atenção com questões de importância secundária, o que também é uma tese presente na literatura sobre o tema. Essa recorrência de temas da literatura acadêmica no discurso dos executivos nos sugere que uma parcela das mudanças promovidas pelas empresas foram influenciadas por essa enxurrada acadêmica dos últimos anos.

Outra questão levantada dizia respeito à hipótese da possibilidade de transferência de know-how para as empresas terceiristas e dessas para montadoras concorrentes. A transferência seria possível, uma vez que em função do desenvolvimento conjunto de projetos, levado a cabo entre as engenharias das empresas parceiras (montadora-fornecedor), poderia acontecer um repasse de conhecimentos, que mais à frente, poderia beneficiar a concorrência. A posição de maneira geral dos respondentes é que, ainda assim, as parcerias são uma forma de trabalho mais eficiente do que a situação de verticalização anterior, porque essas empresas seriam capazes de fabricar uma peça melhor que a montadora a um custo menor (algo que evidentemente não pode ser generalizado!) e, que os itens dos quais as empresas vêem importância fundamental em suas estratégias não são expostos, diretamente pelo menos, a terceirizações. Por outro lado, é inevitável que algum aprendizado seja realizado pelos terceiristas que trabalham diretamente na linha de montagem ou na fábrica da montadora.

Há uma conscientização de algumas das direções das empresas do paradoxo gerado com os processos de reestruturação, dos quais fazem parte as terceirizações, que envolvem e já envolveram antes enxugamentos de pessoal, e a necessidade das empresas em obter a melhor motivação de seus quadros com vistas à consecução dos objetivos propostos. Aos

sindicatos e representantes de fábrica tem sido apresentado em princípio um quadro da situação, onde a única alternativa possível seria a busca de maior eficiência por essa via.

Às explicações da abertura de mercado e consequente aumento da concorrência externa são às vezes acrescentadas explicações que apresentam as reestruturações como capazes também de resolver os problemas gerados pela economia brasileira, como as constantes mudanças da demanda em função das várias crises econômicas, que também estimulam dispensas de pessoal. Mais uma vez, a sensação que se exprime a partir dessas declarações é que as empresas têm consciência de que as reduções dos quadros de pessoal não podem ser um instrumento de motivação do trabalho, mas que ao mesmo tempo têm consciência de que sindicatos e trabalhadores são obrigados por enquanto a aceitar a lógica econômica dessas medidas.

A experiência internacional

Os depoimentos na literatura a partir de pesquisas empíricas (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993; Schonberger, 1988; Graham, 1995) parecem confirmar essas percepções retiradas da prática na experiência brasileira. É claro que a repetição de práticas aqui como em outros países nos leva a perceber que as definições estratégicas para o desenvolvimento das empresas instaladas no Brasil são originadas em outros países, e não se preocupa com condições específicas do nosso país, mas sim lhes são impostas. Por exemplo, sabemos que, tal como levantado em nossas entrevistas, no exterior as montadoras também "não delega(m) ao fornecedor o projeto detalhado de certas partes consideradas vitais para o sucesso do carro, quer por envolverem uma tecnologia específica da montadora ou devido à percepção que o consumidor tem do produto" (Womack *et al.*, 1992: 142), o que confirma a semelhança.

A estrutura hierárquica sob forma de pirâmide de fornecimento, que está sendo implantada no Brasil já é uma realidade nos EUA:

"...In a pyramidal structure...there can be up to ten tiers of suppliers...First-tier suppliers are next in importance (after the assembler), playing a role as coordinators and organizing flows of suppliers between lower-level suppliers and the final

assembler. The power of this method of organizing suppliers is that the companies at each tier are responsible for organizing the next tier. Consequently, no firm is overwhelmed with huge numbers of suppliers requiring the assembler to have a vast purchasing bureaucracy or be unable to monitor its supplies." (Kenney e Florida, 1993: 130)

Ou seja, a prática internacional de reestruturação e implantação do modelo enxuto/flexível já se encontra num nível mais adiantado lá fora do que aqui, no sentido que os fornecedores no exterior já estão mais próximos do modelo referencial das melhores empresas japonesas em termos de estruturação, montagem de sub-sistemas, número de entregas, tamanhos de lotes e outros indicadores.

Essa década confirmou também a prática do setor automotivo de se organizar em nível mundial, ou seja, das grandes montadoras desenvolverem sistemas verticalizados de produção e de suprimento a nível global. Partes fabricadas em uma determinada fábrica localizada em um país específico são regularmente exportadas para serem utilizadas por outras unidades da montadora localizadas em países distintos deste último. A especialização ora se dá em termos de modelos de veículos ou de atividades. O fato extraordinário é que, diferentemente de outros períodos, inclusive as matrizes dessas empresas poderão receber tais partes do exterior.

"A DaimlerChrysler vai concentrar no Brasil a produção exclusiva de uma parte dos motores, câmbios, eixos e direções hidráulicas usados nos caminhões feitos pelo grupo nas demais fábricas – Estados Unidos e Alemanha. Com isso, a escala vai aumentar de três a quatro vezes, segundo o diretor de compras da companhia, Manfred Straub.

A medida faz parte do programa de redução de custos lançado desde a união da alemã Daimler com a americana Chrysler. O processo prevê a distribuição da produção por áreas do planeta, tipo de produto e, ao mesmo tempo, unifica itens que compõem os veículos em todo o mundo. Dessa forma, o grupo deixa de produzir todos os itens em cada fábrica, racionalizando o processo fabril e ganhando escala...

Ao mesmo tempo em que determinados itens passarão a ser fabricados no Brasil e exportados para outras fábricas, outros passarão a ser importados..." (Olmos, 2001a)

Isso é válido eventualmente também para fornecedores no estrangeiro, que poderão vir a suprir as fábricas da montadora em várias partes do mundo (Harrison, 1994). A razão pela qual uma das formas de terceirização é feita a partir de um fornecedor no estrangeiro (seja ele parte da estrutura global da montadora ou uma parceira) são as economias de escala que se obtém dessa forma. Muitas vezes tais decisões também são tomadas para defender-se de flutuações cambiais ou tirar partido das mesmas (Harrison, 1994: 6).

Uma outra variante que tem sido observada é a instalação de fornecedores 'cativos' que são convidados a se instalarem próximos às fábricas de seus grandes clientes em diversas partes do mundo e que sozinhos centralizam 40 por cento de todas as partes e componentes utilizados (p.ex., Bosch, Borg-Warner, TRW, Rockwell e outros) [Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993; Schonberger, 1988].

Esses relacionamentos entre as grandes empresas e as empresas menores, que funcionam como seus fornecedores de peças, partes e serviços, tem sido organizadas sob a forma de parcerias ou relações especiais entre essas empresas, que se distinguem das relações de fornecimento concorrenciais no fordismo, criando dessa forma um novo formato organizacional que tem sido chamado de 'redes de empresas' (Perrow, 1992; Castells, 1999; Best, 1990). Já, o conceito das 'alianças estratégicas' é reservado normalmente para uma "parceria entre iguais" (Coriat, 1994), para distinguir do relacionamento montadora-fabricante de auto-peças, onde o porte econômico e também político são muito distintos.

"...Friedman completely ignores the role of large firms in structuring production relationships and actually creating new spin-off companies. He neglects the fact that a number of the major players in the Japanese machine tool industry are spin-outs from giant corporations such as Fujitsu, Toshiba, and Hitachi...production networks in Japan are oriented around and frequently structured directly by large firms that function as "hubs" for the network...There is little evidence to suggest that Japan –

not to mention the advanced industrial world – is evolving in the direction of flexible specialization *a la* the Italian model." (Kenney e Florida, 1993: 26)

O que esses autores confirmam é que a prática local repete a tendência da terceirização, onde em muitos casos as novas empresas são 'externalizadas' a partir da antiga estrutura. De qualquer forma, todas elas tendem a gravitar em torno da montadora que funciona como o centro da constelação (Harrison, 1994: 135).

Um ensinamento que tem se mostrado importante nessa transformação do setor automotivo é que em muitos setores da economia a experiência da indústria automobilística tem sido imitada (Harrison, 1994). Assim, muitas empresas, inclusive as do setor citado, têm reestruturado muitas de suas operações domésticas com o objetivo de voltar-se para suas competências centrais ou *core business*, deixando as demais atividades para fornecedores externos:

"The revitalization of the big firm sector, in the wake of the worldwide economic turmoil of the 1970s and early 1980s, has been erected on four building blocks. First, managers are vigorously paring down the mix of activities they deem central to the firm's existence, while relegating the rest to positions at a greater "distance" from corporate headquarters. The much-discussed "lean production" strategy of the car companies exemplifies this approach. In the long, slow, disappointingly flat recovery from the recession of 1991, company after company has followed the *lead of the car makers* in trimming its in-house operations to just its "core competencies", farming out other work to rings of outside suppliers.

Second, more and more companies are finding new ways to use computerized manufacturing and management information systems to coordinate these far-flung activities...

Third, the most succesful of the big firms have been busily constructing so-called strategic alliances among one another, both within and, especially, across national borders...these alliances typically incorporate at least the first tier of the networks of generally smaller firms that supply parts, design services, and manufacturing components for the big firms at the center of the "partnership".

...the big firms have turned increasingly to decentralized production and to the use of alliances among existing entities as a (partial) substitute for expanding their own facilities...

...the practice of lean production involves the explicit reinforcement or creation *de novo* of sectors of low-wage, "contingent" workers, frequently housed within small business suppliers and subcontractors." (Harrison, 1994: 9, 10, 11)

As grandes empresas têm optado por terceirizar uma proporção cada vez maior de seu produto; em primeiro lugar, como uma alternativa à necessidade de expansão por conta própria em novos modelos e produtos, o que implica necessariamente em investimentos de peso; em segundo lugar, como uma forma de redução de custos de operações consideradas de menor importância estratégica, através da absorção de um custo de mão-de-obra de valor inferior aos salários pagos pelas montadoras, o das empresas menores, sobretudo a partir do segundo nível de fornecedores; em terceiro lugar, redução dos inventários de matéria-prima, intermediários e acabados; em quarto lugar, pela enorme redução estrutural proporcionada pela hierarquização de fornecedores em setores como montagens de sub-sistemas (pneu-roda, sistema de amortecimento, etc.), compras, recepção, inspeção, armazenamento e outros; em quinto lugar, pelo aproveitamento de áreas físicas liberadas pelas atividades externalizadas, para a realização de outras atividades.

Formas de controle e poder

O tipo de relacionamento que essas empresas fornecedoras têm com seus grandes clientes nos leva a questionar o nível de independência que possam exercer. Apesar de serem juridicamente distintos das grandes montadoras e, mesmo que não façam parte de seu grupo empresarial, alguns fatores no novo formato das redes os impedem de, na prática, deixarem de fazer o papel das antigas unidades verticalizadas.

Ainda que possa ser argumentado que haveria uma prática de concorrência de mercado, na medida em que os competidores devem apresentar uma melhor proposta ao início de um projeto, cabe o contra-argumento de que a partir deste ponto tem-se um

congelamento das condições, o que serve exatamente para reduzir a insegurança quanto ao comportamento futuro do fornecedor, ou seja, contra o oportunismo.

No passado, dentro das empresas verticalizadas, ocorria a opção teórica da concorrência entre o fornecedor interno e um possível supridor externo de maior eficiência. A experiência mostra que, numa situação assim, o fornecedor interno levaria ao conhecimento superior que corria o risco de perder as economias de escala de que precisava para viabilizar sua atividade, o que na prática eliminava de fato a possibilidade de tal confronto (Womack *et al.*, 1992). Mas, além disso, temos uma prática que já se institucionalizou no Japão e parece que deverá ser repetida no Ocidente, onde os fornecedores tradicionais tendem a ser reutilizados em novos projetos, o que é a um tempo uma vantagem e uma restrição quanto às condições sob as quais esses devem operar.

Assim, de imediato, com a instituição da terceirização em lugar da verticalização temos o afunilamento da estrutura hierárquica de fornecimento e do número de fornecedores selecionados para o suprimento de cada item. Muitas vezes um só fornecedor o fará, o que reduz somente aí para 1/4 ou 1/3 o número total de empresas que participam da rede em comparação à situação da prática anterior (torna-se mais difícil nessas circunstâncias para a pequena e média empresa buscar diversificar a clientela, como estratégia para tentar buscar novos clientes ou mercados, quando todos aderem a mesma prática). Além de todas essas possibilidades a própria prática repetida da análise de valor tem resultado numa simplificação de componentes com a redução do número de peças necessários para sua montagem, cuja consequência é também o de reduzir o número de fornecedores (Womack *et al.*, 1992).

Somando-se a todas essas condições anteriores, vamos ainda encontrar práticas contratuais especiais como a fixação de alvos de preço para cada item, a determinação de níveis de qualidade e de prazos de entrega negociados por prazos médios ou longos. A possibilidade que as montadoras possam determiná-los dá a um só tempo a medida do seu poder de negociação nesta fase e, também, expõe a que ponto seus fornecedores estão submetidos a condições bastante específicas de suprimento. Da mesma forma, a habilidade das grandes empresas em carrear capital e licenças para o parceiro lhe dá um poder de barganha adicional importante para definir o arranjo institucional entre as empresas.

Evidentemente, que a mencionada garantia de volumes de fornecimento permite por si só às montadoras um poder de argumentação muito grande sobre seus parceiros, e lhes permite negociar preços em melhores condições (Harrison, 1994; Coriat, 1994). No entanto, mesmo assim existem riscos, como no caso em que uma filial passa a centralizar a produção mundial de determinadas partes, quando a produção interna passa a ser justificada pela economia de escala gerada:

"Por conta dessa determinação (concentrar no Brasil a produção exclusiva de uma parte dos motores, câmbios, eixos e direções hidráulicas usados nos caminhões feitos pelo grupo), a DaimlerChrysler no Brasil decidiu passar a fabricar componentes que antes comprava de terceiros. No caso do câmbio, por exemplo, a montadora antes comprava de fornecedores 25 mil unidades por ano. Vai passar ela própria, a fabricar 60 mil unidades por ano, sendo que parte desse volume vai seguir para os Estados Unidos e Alemanha." (Olmos, 2001a)

Assim, enquanto historicamente preços eram negociados e barganhados, no período atual, as montadoras fixam limites ou objetivos de preço usando como argumento as pesquisas de mercado junto aos consumidores. Dessa maneira, o preço básico do veículo será o preço final viável para o mercado. A partir desse parâmetro, a montadora desmembra os demais valores dos componentes do carro e infere até quanto tal ou qual componente poderá custar. É válido lembrar que pesquisas de mercado desse tipo não são novidades do momento. Sempre foram realizadas, porém é somente agora que são empregadas dessa forma. Ou seja, temos aí mais uma comprovação da restrição vivida pelas empresas de auto-peças.

"...(O diretor de compras da Renault, Mario Burlac) deixou, assim, mais evidente que as montadoras continuam na posição de não absorver aumento de preços dos fornecedores.

Os fabricantes de componentes reclamam que a indústria automobilística não admite o repasse de reajuste salarial dos metalúrgicos e nem os aumentos de preços de matérias-primas. Os casos mais graves relacionam-se a derivados de petróleo e aço.

Além disso, os fornecedores se queixam da defasagem no câmbio. O diretor de compras da Ford confirmou que a empresa vem utilizando a cotação de R\$1,80 para o dólar." (Olmos, 2001b)

A parceria pressupõe uma lógica de redução de custos do trabalho de forma imediata, como dissemos antes. Fora isso, o fornecedor tem tido que aceitar a ingerência de seus novos clientes que vêm a sua fábrica monitorar a instalação de processos de produção exclusivos ('dedicados'), a determinação dos custos e performance em geral (Danford, 1998), à condição de contratar seus serviços. Nassif (1999) cita: "Na escolha de fornecedores (pela Ford), apenas em alguns casos houve concorrência. Os critérios básicos eram dispor não apenas de tecnologia de ponta e qualidade, como de agilidade. Para tanto, a empresa estudou os processos decisórios de cada fornecedor." Essa prática que é disseminada pela cadeia de suprimento automotivo é exemplificada pela publicação interna da Pirelli Pneus – "PQT Ativo" (1997):

"Para garantir a sua qualidade dentro dos padrões desejados, são realizadas as seguintes atividades, regidas pelo TQS: (1) Definição dos Padrões Pirelli, os quais são exigidos de nossos fornecedores; (2) Seleção de Fornecedores Idôneos, para o abastecimento com qualidade, pontualidade e preços desejados. Para isso, são realizadas avaliações prévias e auditorias periódicas nos fornecedores; (3) Aprovação técnica das Matérias-Primas, realizada em base a testes rigorosos de laboratório e a provas de processibilidade em fábrica; (4) Avaliação Contínua da Qualidade dos lotes fornecidos e do desempenho de cada fornecedor; (5) Parceria com os fornecedores, visando o melhoramento contínuo dos fornecimentos."

A experiência no estrangeiro mostra que enquanto as montadoras empregam milhares de pessoas e possuem enorme poder, seus fornecedores são essencialmente bem menores e não podem facilmente determinar as condições a seu mercado de trabalho. O interesse da montadora no seu parceiro pode levá-la inclusive a lhe dar suporte trabalhista afim de garantir o equilíbrio do funcionamento de toda sua estrutura hierárquica de suprimento, conforme depoimento. O interesse na parceria muitas vezes poderá envolver ajuda

financeira e também suporte tecnológico (Womack *et al.*, 1992; Coriat, 1994). Grande parte dos equipamentos e máquinas utilizadas pelas montadoras em sua produção interna foi repassada a seus atuais fornecedores em condições favorecidas, ainda que o equipamento nem sempre fosse moderno, segundo alguns depoimentos.

Um outro exemplo, um pouco diferente, diz respeito à ingerência na administração da empresa parceira, forçando a modificação de sua ação para servir os propósitos da grande empresa. Num exemplo desse gênero, a Chrysler "solicitou a seus fornecedores que eliminassem os representantes de vendas completamente e repassasse tais recursos para a engenharia" (Dyer, 1996).

Outros exemplos dizem respeito a fabricantes que devem adotar o sistema de trabalho de seus grandes parceiros de maneira a garantir o futuro dos negócios de sua empresa e, dessa forma, acabam embarcando em reestruturações de trabalho de forma parcial, insegura ou desfocada dos objetivos originalmente pretendidos com essas técnicas, o que tem sido o caso de muitos fabricantes de auto-peças nacionais (Danford, 1998; Webb, 1995).

Arkader (1999) numa pesquisa junto aos fornecedores locais das montadoras automobilísticas pode comprovar que há uma perspectiva fatalista quanto à necessidade de atender a essas empresas devido aos negócios de curto e longo prazo implicados, mas que concomitantemente as parcerias têm sido encaradas ceticamente. Os fornecedores costumam traduzir os novos formatos como uma necessidade de conceder maiores descontos, compartilhamento dos riscos de desenvolvimento de produtos, uso de força comercial por parte das montadoras.

O esforço envolvido em criar e desenvolver essa nova estrutura de relacionamento com o conjunto de fornecedores e obter resultados satisfatórios tem sido muito grande e constante. E, serve para demonstrar a determinação das montadoras para que a estruturação de 'cima para baixo' aconteça. Um exemplo disso é a Honda americana que mantém duas pessoas especialmente para orientar seus fornecedores com programas de integração de funcionários; 40 engenheiros no departamento de compras que trabalham em tempo integral no suporte aos fornecedores em termos de aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade. Além disso, outros 120 engenheiros trabalham no departamento de controle de qualidade para analisar as partes que entram. Equipes são especificamente reunidas para dar apoio aos fornecedores, além de ter sido criado um programa de 'engenheiro

convidado', onde uma pessoa viaja para fazer um estágio na companhia no Japão e trabalhar com os engenheiros de lá no desenho de produtos que serão desenvolvidos para a empresa. Há ainda um programa específico para atender àqueles fornecedores que não atingiram os padrões exigidos pela companhia (Kenney e Florida, 1993). É claro que esse esforço desenvolvido pela montadora parte de um parâmetro de atuação desenvolvido por ela própria e que irá desde o princípio orientar a atuação dos fornecedores.

A forma com que a grande empresa garante que seu parceiro estará atento e participante no sentido de buscar constantemente melhorias, que devem em algum momento aportar benefícios à grande empresa, se faz através de um elaborado sistema de premiação e punição, devidamente explicitado no contrato de terceirização/parceria. Através de uma auditoria periódica a montadora, por exemplo, irá verificar quais são as atividades realizadas por seu fornecedor com intuito de aperfeiçoar seu processo produtivo e/ou projeto de produto, que desde logo podem ser incluídas na agregação dos custos de produção.

Os fornecedores que não apresentem resultados práticos e não demonstrem esforço podem ser descartados. Por outro lado, aqueles que obtêm resultados, normalmente irão auferir durante um período uma margem adicional fruto daquele aperfeiçoamento. Ou seja, como é fácil de perceber, trata-se de uma outra faceta do relacionamento terceirizado, onde a sua coordenação e controle está basicamente sob os ditames da grande empresa.

Mesmo os fornecedores de 1º nível e multinacionais não parecem completamente tranquilos quanto ao futuro desse novo formato de relacionamento, falando em desmotivação devido a uma forte pressão sobre margens de lucro exercida pelas montadoras e outras reclamações (Nassif, 1998), como a seguir:

"A inovação do módulo é uma faca de dois gumes para os fornecedores. Dettloff von Simson, vice-presidente executivo da Bosch do Brasil, se queixa: 'Cinco anos atrás, tínhamos quatro grandes compradores de componentes para veículos de passeio. Hoje, temos 14.' Só que o volume de pedidos não mudou e a concorrência, aumentou. Os maiores fabricantes de autopeças do mundo - Bosch, Marelli (da Fiat), Delphi e Visteon (da Ford) - vieram para o Brasil há anos. Hoje, estão chegando novos rivais. São empresas que trabalham com as montadoras em seu país de origem

e que recebem ofertas “irrecusáveis” para segui-las até o Brasil. Na Mercedes, 63 das 79 fornecedoras 'locais' são subsidiárias ou joint ventures de empresas alemãs ou norte-americanas que trabalham com a Daimler nos EUA ou na Europa.

Uma vez selecionados, esses fornecedores, na maioria dos casos, têm trabalho garantido e enfrentam pouca concorrência, pelo menos enquanto determinado veículo não sair de linha. Em muitos casos, no entanto, o único jeito de garantir um lugar ao sol é se mudar para o parque industrial da montadora ou instalar uma fábrica-satélite na porta da empresa.

Não é barato. Segundo a Renault, seus fornecedores - dentro e fora de suas instalações - estão investindo US\$ 230 milhões no Brasil. A Mercedes calcula que só os fornecedores abrigados em seu parque industrial já gastaram cerca de US\$ 40 milhões, tirando o terreno e os edifícios, pagos pela montadora.

A dúvida maior desses fornecedores é se seus clientes serão capazes de sobreviver no Mercosul. 'Estamos muito preocupados com esses números', diz Dieter Schnabel, presidente da subsidiária brasileira da Bosch. Os números a que ele se refere fazem parte de uma lista de novos clientes e de fábricas em expansão. Vokler Barth, que dirige a Delphi na América do Sul, soa outro alarme. Segundo ele, o conceito do parque industrial 'liga o fornecedor de forma absoluta a uma única fábrica, até mesmo a um único produto, o que é muito perigoso'. A ameaça maior, porém, vem da luta das montadoras pelo mercado. Como essa briga promete reduzir suas margens, é certo que elas pedirão apoio aos fornecedores na forma de uma redução de preços.

Mas quem pode se dar ao luxo de ficar de fora? Para as montadoras, 'é meio parecido com uma partida de pôquer. Continua-se a apostar mais na esperança que o sujeito ao lado vá ceder', diz Richard Zahren, vice-presidente da empresa de acabamento automotivo da PPG." (Siekman, 2000)

As empresas ocidentais perceberam que a forma de reduzir a vantagem competitiva desenvolvida pelas empresas japonesas, seria adotar um sistema produtivo semelhante ao japonês, que envolvesse os princípios do JIT, o trabalho multifuncional em equipes e a terceirização. Assim, essas empresas começaram a reformar sua forma de organizar o

trabalho em suas várias localizações, mas nem sempre as condições foram reproduzidas tal qual o modelo. Essa recriação de práticas tem levado em muitos casos a formas mais desvantajosas para os fornecedores. Trata-se, no entanto, das condições históricas de mercado que permitiram esse grande poder de manobra que eliminou muitas empresas do mercado (chamado por alguns de 'desindustrialização') e submeteu outras tantas a condições mais duras de relacionamento. É o caso de contratos de suprimento de curto prazo, onde o fornecedor entrega aqui por contratos curtos (até 1 ano) ou por cotação, diferentemente da prática no Japão e mesmo em algumas empresas nos Estados Unidos, por exemplo, de entregar o suprimento pelo prazo de vida do modelo do veículo (4-6 anos), e projetos conjuntos de desenvolvimento tecnológico com divisão de custos, que mesmo nos EUA não são a regra (Coriat, 1994).

No Japão e na Europa, a terceirização surgiu por uma lógica distinta, da inexistência de escala suficiente das empresas para produzirem por conta própria, num momento histórico distinto, quando essas montadoras dependiam desses suprimentos e não poderiam negociar condições restritivas com seus fornecedores, daí porque a institucionalização do suprimento japonês de auto-peças, no caso, tendo se desenvolvido ao longo das últimas décadas, não causou uma mortalidade empresarial nem enxugamento de pessoal do setor (Harrison, 1994; Coriat, 1994).

Evolução da Forma de Poder: uma explicação tentativa

As explicações apresentadas para a crescente adoção da terceirização por parte de muitas empresas, especialmente no setor automotivo, tocaram em questões tais como o poder das montadoras sobre seus parceiros e sua política de globalização da produção. Também, foi sugerido que as empresas têm adotado comportamento mimético em relação a sua percepção das melhores práticas no mercado, como uma forma de defesa competitiva. Um terceiro ponto abordado refere-se a soluções organizacionais que são tipicamente o resultado de experiências históricas particulares, com sua carga cultural e política próprias.

O conceito de poder ajuda a explicar o formato de relacionamento adotado entre montadora e fornecedores num relacionamento estratégico e porque essa configuração trabalha sobretudo em favor das montadoras, conforme já foi explicado acima. Lukes

(citado em Hardy e Clegg, 1996) afirma que a ação do poder não se dá somente pela imposição de matérias, mas que em muitos casos a manipulação da percepção e do entendimento dos fatos de maneira a convencer as partes do acerto de uma nova ordem também denota essa capacidade. É muito comum explicações sobre a inevitabilidade da medida ou de suas vantagens para todas as partes. As teorias gerencialistas, que serão examinadas a seguir, cumprem esse papel na medida em que se propõem a justificar a validade dos novos formatos organizacionais. Interessantemente, do seu ponto de vista todas as partes são beneficiadas pelas mudanças. Os aspectos positivos são longamente descritos e vários exemplos são apresentados, mas nenhuma desvantagem é normalmente examinada.

Outras perspectivas levantadas pelas teorias críticas, agora do ponto de vista daquelas partes desfavorecidas na relação, do porque essas últimas muitas vezes consentem nas mudanças sabendo de suas desvantagens, incluem o fato de que consideram que seria fútil qualquer oposição ou então que visto sua necessidade de continuar no negócio deve aceitar o que lhe é proposto. Existem também os casos em que, pior ainda, o subordinado não reconhece as regras do jogo e suas implicações, o que torna qualquer avaliação inútil (Hardy e Clegg, 1996).

DiMaggio e Powell (1991) chamam de 'reprodução institucional' às novas formas de arranjos de relacionamentos entre as empresas participantes de uma rede de parcerias, tal como é o caso dos exemplos de terceirização que relatamos antes, para dizer que esses novos arranjos respondem às demandas de atores centrais poderosos. Eles acrescentam que as principais lutas políticas nas sociedades modernas se dão em torno da formação e reformulação dos sistemas de regras que orientam a ação política e econômica dentro dessas sociedades. Assim, aparentemente de forma paradoxal, regras e rotinas que ajudam na manutenção da ordem organizacional e social, e na minimização da incerteza, são por sua vez fonte de conflitos e contradições quando os atores poderosos iniciam processos de reformulação dos arranjos institucionais. Essa conceituação ajuda a explicar porque as grandes empresas podem e reformulam esporadicamente as regras do jogo, deixando claro no entanto que não se trata de um processo tranquilo e sem discussão.

O conceito de mimetismo organizacional, por sua vez, ajuda a explicar porque várias organizações em um mesmo período histórico, tanto no exterior como no Brasil,

resolveram adotar soluções organizacionais como aquelas descritas acima, inclusive a adoção da terceirização, como solução para o fornecimento de uma seleção de seus insumos.

Soluções tradicionais para os problemas de desempenho de produtividade e custos eram tradicionalmente resolvidos por intermédio de redução pura e simples de pessoal. Por isso, a adoção de novos processos de trabalho e reorganização das atividades sugere que a mudança, ao optar por novos caminhos e abandonar as práticas institucionalizadas do fordismo, foi baseada na observação da prática alheia, de outras empresas e também de outras sociedades.

"... the striking homogeneity of practices and arrangements found in the labor market, in schools, states, and corporations. The constant repetitive quality of much organized life is explicable not simply by reference to individual, maximizing actors but rather by a view that locates the persistence of practices in both their taken-for-granted quality and their reproduction in structures that are to some extent self-sustaining." (DiMaggio e Powell, 1991)

Kenney e Florida (1993: 17 e 23; Kochan et al., 1997) inclusive mencionam a capacidade de irradiação dos modelos de atuação que vão permeando diferentes setores dentro da economia, fazendo com que estes sejam reproduzidos em vários setores a partir das áreas pioneiras. Alguns desses setores, além do automotivo incluem bens de consumo eletrônicos, máquinas-ferramenta, semi-condutores, telecomunicações, computadores e outros.

O conceito que se refere às condições históricas específicas nas quais se produzem as ações organizacionais, que produzem soluções restritas a um determinado período no tempo, e que são sujeitas a alterações das regras do jogo em função de novas oportunidades e percepções pelos atores institucionais, ajuda a entender porque, apesar da prática mimética mencionada acima, primeiramente, as configurações específicas de cada instituição assumem características diferentes entre si e, em segundo lugar, são instáveis e não garantem a nenhum ator a permanência de tais relações. Um exemplo patente em nossa pesquisa é o da instabilidade do relacionamento com alguns dos parceiros estratégicos, que

apesar da determinação contratual e seus aspectos, provocam em determinados casos comportamentos desviantes. DiMaggio e Powell (1991) explicam que os atores em diferentes domínios institucionais e sociedades, em momentos distintos, possuem visões distintas a respeito do que constituem ações legítimas, em que circunstâncias pessoas e organizações devem agir e as formas apropriadas de ação.

Num exemplo contemporâneo, Hamilton e Biggart (1988) lembram a institucionalização da prática do emprego vitalício, mercados internos de trabalho e sistema de antiguidade para exemplificar que determinadas práticas não podem ser explicadas por uma estrutura pré-industrial no Japão, como quer um argumento puramente culturalista. A explicação para a adoção dessas políticas para o pessoal seria mais econômica, devido à intenção dos japoneses de manter uma força de trabalho estável, além de proteger os investimentos em treinamento.

Entretanto, é preciso admitir, a partir mesmo do desenvolvimento local de tais instituições, que existem, dentro da sociedade japonesa, diferentes práticas em diferentes empresas e para diferentes grupos de trabalhadores dentro de uma mesma empresa, o que também vem se modificando no tempo. Recentemente, com a recessão econômica o nível de desemprego aumentou sensivelmente naquele país, contrastando com a prática do pós-guerra.

Perrow (1992) diz que as novas configurações organizacionais - estruturas descentralizadas (parcerias) e alianças fluidas - não são completamente explicadas seja pela escola da produção flexível, que faz a apologia das eficiências da desconcentração, ou seja, flexibilidade na resposta a novos desafios de mercado; nem pela corrente que justifica os novos formatos organizacionais a partir das falhas do capitalismo - pessoas que perderam seus empregos nas empresas divisionalizadas foram trabalhar em pequenas empresas, onde são submetidas a um trabalho muito duro, horas mais longas de trabalho, remuneração inferior, nenhuma proteção sindical na maioria dos casos, etc.; ou, pelo grupo da disfunção organizacional, que frisa a questão da ineficiência das grandes empresas divisionalizadas, já que em função dos seus muitos níveis hierárquicos esta torna-se lenta, impedindo uma ação mais ágil por parte de sua administração.

Segundo ele, o movimento de horizontalização e terceirização recente passa, sim, pelo surgimento de uma nova competição feita tanto por grandes quanto por pequenas empresas, que centram o foco de sua atuação na qualidade, na variedade, em rápidas

mudanças de estilo, o que é facilitado pelo advento de equipamentos e máquinas multi-uso, além do processamento eletrônico de dados. A produção pode agora ser totalmente descentralizada, enquanto a empresa concentra esforços no seu negócio específico, em pesquisa e desenvolvimento, em aperfeiçoamentos, etc.

Argumentos gerencialistas sobre a conveniência da transformação do relacionamento

O discurso que tem sido veiculado na mídia e na literatura acadêmica para justificar esse novo padrão de relacionamento diz que as partes só têm a ganhar, na medida em que o enfrentamento, a prática de cotações adversariais constantes e a desconfiança mútua são substituídas por relações em tudo contrárias, envolvendo confiança e lealdade, que permitem o conhecimento mútuo, a troca de experiências, a consulta e uma relação de longo prazo, inclusive com garantias de volume e preço (Hamel e Prahalad, 1994; Nolan e Croson, 1996; Nadler *et al.*, 1994; Tomasko, 1993; Kanter, 1995).

Um exemplo de como na prática há um desbalanceamento nos é apresentado pela *keiretsu* montada pela Chrysler nos EUA:

"Os fornecedores têm demonstrado sua confiança na Chrysler aumentando seus investimentos para esse uso exclusivo - fábricas, equipamentos, sistemas, processos e pessoas dedicados exclusivamente a atender às necessidades da Chrysler. Além dos engenheiros 'residentes', praticamente todos os fornecedores compraram Catia (o software de CAD/CAM preferido da Chrysler), o que não é um investimento pequeno considerado seu custo de 40.000 dólares por engenheiro" (Dyer, 1996).

Womack *et al.* (1992) em certo momento deixam um pouco de lado esse gênero de discurso otimista e triunfalista, e tentam argumentar que além do aspecto confiança haveria também uma "estrutura racional de determinação de custos" (idem:142) que, essa sim, justificaria mais propriamente o acesso da grande empresa ao processo e à estrutura de custos de seu fornecedor para a partir daí permitir a fixação do preço de fornecimento (idem:143). "Tal estrutura faz com que ambas as partes queiram trabalhar conjuntamente para benefício mútuo, em vez de suspeitarem uma da outra". O fornecedor evidentemente

tem interesse em trabalhar com a montadora, já que de outra forma ele precisaria abrir caminho junto a uma nova montadora ou diversificar seus negócios. Além disso, a perspectiva de um volume garantido por longo prazo lhe é interessante, o que não quer dizer que ele possa exercer sua autonomia, já que ele vai projetar o produto a partir do preço-alvo de referência.

Pode-se lançar mão ainda do argumento a propósito de uma maior abertura ao diálogo nesse formato de relacionamento. Fica claro, entretanto, que essa abertura irá depender individualmente das empresas e pessoas envolvidas, já que o desnível das partes não aponta nessa direção. Ao contrário, os fabricantes de auto-peças e fornecedores de serviços falam de diálogos difíceis e duros com seus parceiros.

Toda essa nova organização do suprimento, entretanto, é uma criação tipicamente importada e adaptada 'de cima para baixo', pelas grandes empresas em relação a seus fornecedores. E, aqui entram as nuances do discurso ideológico, na medida em que são apontadas somente as vantagens do processo, mas onde as relações de poder ficam ocultas por sob um discurso dos benefícios mútuos. O exemplo a seguir é indicativo disto e Womack *et al.* (1992:134) admitem-no parcialmente quando afirmam que grandes empresas buscaram, num primeiro momento, na metade dos anos 80, terceirizar parte de suas atividades na crença de que "nos salários mais baixos das companhias fornecedoras externas residir o segredo competitivo dos sistemas de suprimento japoneses...A chave (na verdade) está na maneira como a montadora trabalha com seus fornecedores".

Um outro argumento levantado na comparação dos métodos de trabalho, fordista vs. enxuto, envolve a idéia de que o fornecimento flexível não pressiona os custos dos terceiristas, como no sistema fordista, porque existiria um interesse em preservar as condições de fornecimento no longo prazo e a saúde operacional dos parceiros, para que esses possam continuar operando dentro de margens remuneradoras. O interesse do fornecedor em participar da parceria é fundamentalmente devido à combinação de volume e prazo (volumes totais) de fornecimento que tal suprimento propicia, o que não implica necessariamente num nível de remuneração considerado satisfatório.

Ao mesmo tempo, como sabemos (e, já foi visto acima) a possibilidade de diversificação de negócios é limitada. Uma limitação diz respeito à capacidade de se buscar rapidamente alternativas de negócios, caso um fornecedor quisesse optar por compradores

mais rentáveis. Uma segunda limitação consistiria em buscar alternativas dentro do próprio setor automobilístico, levando em consideração a redução estrutural de auto-peças participando no suprimento setorial pós-terceirização. A conclusão é que mais uma vez a montadora poderá pressionar as margens operacionais de seus parceiros, da mesma forma que o fazia através do jogo entre a concorrência, anteriormente.

Aliás, o recurso à concorrência continua de fato existindo, já que ela é realizada ao início de cada contrato entre distintos fornecedores, onde o fator custo é avaliado. O que importa para a lógica de otimização do processo de relacionamento é que com o acesso à produção do parceiro seja possível estudar conjuntamente reduções de custo do ponto de vista técnico, enquanto que no sistema tradicional apesar da pressão, os preços das peças podem continuar elevados e a qualidade insatisfatória devido a problemas de projeto ou processo de fabricação (Womack *et al.*, 1992).

Outro dos discursos explicativos que frequentemente são ouvidos referem-se à questão porque esse relacionamento somente tenha se desenvolvido em maior medida nos últimos anos, já que bons fornecedores estavam presentes no mercado há vários anos, como por exemplo a Bosch no Brasil. Dizer que uma percepção mais 'colaborativa' tenha brotado apenas nos últimos anos não elucida o motivo histórico, que se prende ao mesmo tempo ao fato que as montadoras não tinham razões para recorrer com maior ênfase a outras empresas devido ao processo produtivo adotado e também porque a pressão concorrencial ainda não havia se manifestado.

Igualmente, é no mínimo curioso constatar que o argumento a respeito da "falta de fornecedores de qualidade" que aparece no discurso das montadoras estabelecidas no Brasil antes de 1990, se repete em outros países, por exemplo, no caso dos EUA. Essa argumentação justificava tanto a verticalização anterior dessas montadoras quanto a explicação de porque somente com a chegada de fornecedores internacionais essas empresas começaram a terceirizar uma parcela importante de partes, componentes e serviços que anteriormente eram realizados internamente. Ora, de forma semelhante esses argumentos foram utilizados pelas montadoras japonesas que vieram se instalar nos EUA, que chegaram a ajudar no financiamento da implantação desses fornecedores vindos do outro lado do mundo (Kenney e Florida, 1993).

O eterno receio das empresas em se abrirem em relação a seus fornecedores, no intercâmbio de tecnologia, em que equipes de engenheiros das montadoras repassam, discutem e trocam conhecimentos e informações com seus colegas das fábricas de auto-peças, parece ter ficado para segundo plano, sob o argumento da cooperação, nesse novo formato de relacionamento empresarial. Ora, ambas as partes sabem que a continuidade dessa parceria no futuro depende fortemente do comportamento exemplar do terceirista.

Formas de contornar o mercado

Foi a mudança das condições competitivas entre empresas ocidentais e orientais que possibilitou as alterações da organização do trabalho, do qual a terceirização é um dos principais sustentáculos. Esse modelo surge com o aprendizado realizado a partir da organização da economia japonesa, baseada nas *keiretsus* (Kenney e Florida, 1993).

A transferência de encargos e despesas para os fornecedores é uma das transformações vitais do processo 'enxuto'. No entanto, como nos diz Coriat (1994), esse formato organizacional não foi imposto às pequenas e médias empresas no Japão, mas foi sim o fruto das possibilidades históricas do pós-guerra de empresas descapitalizadas, trabalhando num mercado de tamanho restrito e bastante competitivo relativamente a outros mercados à época para viabilizar instalações para a produção em escala. Em termos de suprimentos essa foi também a realidade européia (Womack *et al.*, 1992), cujas empresas nunca tiveram o tamanho necessário para verticalizar as operações ao nível do que fizeram as montadoras americanas.

Da mesma forma que com as grandes organizações verticalizadas, esse formato organizacional privilegia o suprimento através de relações gerenciadas. Relações gerenciadas porque a fixação das condições de compra e venda não são o resultado de condições produzidas pela oferta e procura no mercado a cada instante, mas são determinadas num momento específico pelos administradores das empresas e mantidas invariantes por largo período. Porém, é claro que as empresas mais poderosas tendem a sair mais beneficiadas desse relacionamento, porque a negociação como discutimos anteriormente tende a privilegiar as necessidades do poder comprador, apesar do discurso de que todos os participantes são favorecidos por esses relacionamentos.

Para início de discussão, o efeito da transformação promovida a partir da decisão das montadoras de veículos produziu uma redução estrutural no número e qualidade de empresas nos setores industriais envolvidos, sobretudo daqueles sub-setores de menor poder de definição, como é o caso do ramo de auto-peças no ramo automotivo, conforme visto anteriormente.

As demais novas características no relacionamento com as montadoras acabam também reforçando o gerenciamento e controle do suprimento pela administração da montadora, como a busca para restringir a um, dois fabricantes somente por peça ou parte. Também, a vinculação através do contrato de longo prazo, conforme havíamos dito, configura de um lado uma certa segurança para as empresas que tomam parte no negócio, e que ao sinal de alguma alteração do comportamento de mercado terão forçosamente de rever as condições combinadas, mas que reforçam a evasão da prática concorrencial.

Dessa forma, o relacionamento em rede para a grande empresa representa uma grande vantagem *a priori* sobre a verticalização, qual seja a de se beneficiar de um lado dos menores custos de mão de obra dos terceiristas, permitir a liberação de capitais imobilizados, a redução hierárquica e menor envolvimento na coordenação do suprimento e, de outro, a vantagem de deter o controle sobre a ação dos fornecedores permitindo dessa forma evitar tentativas oportunistas (Williamson, 1975). Essa capacidade era considerada até então a base lógica da estratégia de verticalização, segundo os teóricos da transação.

O oportunismo é de fato apenas um dos perigos apontados por economistas quanto às relações de mercado, onde empresas, no caso aquelas responsáveis pelos suprimentos contratados, podem tentar prevalecer em função de um suprimento assegurado (ainda que no curto prazo), pela possibilidade de bloquear o suprimento de materiais, ao manobrar com preços negociados uma vez conseguido o fornecimento, pela possibilidade de especulação em função da existência de demanda de potenciais clientes adicionais, pela diversificação e consequente redução do envolvimento, e outras possibilidades. Outros aspectos analisados pela literatura que aborda os custos transacionais entre empresas são a incerteza sobre o futuro e sobre informações incompletas, número reduzido de fornecedores, racionalidade limitada dos administradores.

Vemos, assim, que do ponto de vista da grande empresa a terceirização hierarquizada e contratual permite responder às inquietações, descritas acima, de forma convincente.

Vivemos na década de 90 um período de economias relativamente contraídas, o que não permitia às pequenas e médias empresas fornecedoras adotar estratégias de busca de alternativas no mercado facilmente. Num período de expansão, onde esse formato de relacionamento pudesse trazer insegurança às grandes empresas pela existência de alternativas mais satisfatórias para as empresas de auto-peças, poderia levar as montadoras a desenvolver, como anteriormente, um maior número de fornecedores por peça ou eventualmente até internalizar determinadas atividades.

Finalmente, as redes empresariais parecem implicar numa maior rigidez de preços, uma vez que, como vimos, estes só estão sujeitos à concorrência ao nível do produto final, onde no caso da indústria automobilística temos uma ação oligopolista. Nos demais estágios da cadeia, os preços sendo administrados têm muito pouca flexibilidade.

Cap. 2

FLEXIBILIZAÇÃO SEM BUROCRATIZAÇÃO?**O MITO DA TRANSFORMAÇÃO RADICAL**

Os mundos acadêmico e empresarial vêm sendo inundados nestes vinte últimos anos, desde que a concorrência das empresas japonesas começou a contestar a supremacia das empresas americanas nos principais mercados mundiais, por teorias gerencialistas que recomendam, cada uma, as vantagens descritas por sua visão e técnicas particulares de como as questões organizacionais e empresariais especificamente devem ser conduzidas. "The managerialist perspective reduces it (Japanese model) to a simple set of "cookbook" techniques that can be replicated in piecemeal fashion." (Kenney e Florida, 1993: 7).

A especificidade desses modelos está no fato de que cada um desses propõe uma revisão na forma como o trabalho era realizado e organizado até então, e mencionam, por sua vez, novas formas mais apropriadas de fazê-lo. Todos os modelos justificam suas propostas ao criticar implícita ou explicitamente algumas das práticas das empresas no seu modo de gestão tradicional. Assim, dependendo do enfoque do modelo são discutidos e criticados o 'gigantismo' das empresas, sua 'lentidão' de processos, o 'mal atendimento' das necessidades do consumidor, o 'desperdício' de recursos e outros aspectos. As recomendações trazidas pelos modelos, no entanto, distinguem-se entre si devido a seu entendimento das dimensões organizacionais e ambientais que seriam fundamentais para a análise das 'novas' circunstâncias que influenciam o desempenho organizacional.

É possível enumerar uma longa lista de técnicas gerencialistas recentes e tópicos correlatos (ainda assim, incompleta), como o TQM (Gerência da Qualidade Total), TQC, ISO, 5S, *Managing by Walking about*, Zero Defeitos, Círculos de Qualidade; o JIT (*just in time*), Estoque Zero, *Outsourcing* (ou, Terceirização); a Excelência, Aprendizagem Organizacional, *Intrapreneuring*, *Empowerment*, *Teamwork*, *Coaching*; a Análise das Cadeia de Valor; Estruturas Horizontais, *Downsizing*, *Rightsizing*; Competências Centrais; *Resource based view of the firm*; Investimentos de Longa Maturação e Cumplicidade do Estado; Alianças Estratégicas, Parcerias Estratégicas, *Networks* (Redes de Empresas);

Globalização; Reengenharia, Processos, Holismo, Sistema Sócio-Técnico; SBUs (*strategic business units*); Empresas Virtuais; Arquitetura Estratégica.

No capítulo anterior, onde abordamos o novo formato das terceirizações (*outsourcing* ou parcerias são alguns outros termos adotados para descrevê-lo), fizemos um levantamento empírico desse processo nas empresas montadoras automotivas, que se instalaram no Brasil antes dos anos 90. Foi realizado também um levantamento de textos acadêmicos relevantes que poderiam ajudar a avaliar em que medida os modelos gerencialistas que se ocuparam do tema o fizeram de modo a explicar seu surgimento e sua racionalidade, a partir do início da década de 90. A nossa conclusão foi que a avaliação por parte desses modelos quanto à eficiência da terceirização é exagerada, na medida em que sublinham sobretudo aspectos positivos dessas reestruturações, que são superestimadas.

As avaliações de desempenho pecam também pelo fato que várias outras modificações estruturais têm sido introduzidas nas empresas, além de terceirizar parte de suas atividades, o que dificulta a avaliação a qual dessas devem ser atribuídos resultados de performance. Porém, mais do que tudo, esses modelos deixam de mencionar os aspectos menos favoráveis desses processos de mudança, que afetam sobretudo as empresas fornecedoras das montadoras, e dentre estas, as médias e pequenas empresas, aquelas que normalmente perderam sua condição de fornecedoras ou aquelas que fornecem para as fornecedoras de 1º nível das montadoras.

Neste capítulo, nossa intenção é desenvolver um raciocínio semelhante ao anterior, tomando agora em consideração outros modelos gerencialistas conforme mencionado acima. Novamente, tentaremos avaliar em que medida tais modelos explicam as razões das transformações por que têm passado as principais empresas.

Esse capítulo pretende argumentar, em primeiro lugar, que não é possível dizer-se que as alterações organizacionais implantadas nas empresas ao longo dos últimos anos, com redução estrutural, alterações de procedimentos de trabalho, automação e informatização, e incremento importante no desempenho econômico das empresas depois de um período recessivo na década de 80, representam um novo paradigma organizacional, que abandona completamente a lógica burocrático-fordista, como insinuam alguns dos modelos anteriores, apesar de que é possível reconhecer algumas alterações fundamentais na lógica tradicional da estruturação do trabalho.

Ora, se isso for verdade, o novo modelo de organização tenderá a sofrer das imperfeições da burocracia e do tratamento em massa de bens e pessoas, diferentemente do que pretendem os modelos gerencialistas, que louvam sua flexibilidade, sua agilidade, a autonomia dos trabalhadores, a satisfação do consumidor e outras vantagens (Womack, 1992; Schonberger, 1988; Garvin, 1995).

Esse último argumento utiliza o lema de que o modelo flexível fez desaparecer a burocracia das organizações. O modelo flexível, como numa mágica, teria conseguido com algumas poucas técnicas reverter as disfunções burocráticas e seria seu oposto, totalmente ágil, rápido, autônomo mas com responsabilidade em relação aos objetivos empresariais, sem conflitos internos entre diferentes departamentos e divisões ou externos com fornecedores, sem feudos departamentais, com moral e motivação elevada por parte dos funcionários, etc. (Zipkin, 1991; Tomasko, 1993; Nolan e Croson, 1996).

Ao mesmo tempo, e em relação ao discurso dos diversos modelos listados acima, não é possível dizer-se que o novo paradigma do trabalho adote exclusivamente as recomendações ou técnicas de trabalho de somente um dos modelos listados acima. As indicações da pesquisa empírica e de vários textos realizados a partir de experiências de empresas (Webb, 1995; Womack, 1992; Kenney e Florida, 1993) mostram claramente que podem ser reconhecidas, sim, na prática, várias das técnicas e procedimentos recomendados por vários desses modelos aplicados em conjunto. A tese desenvolvida aqui é que os modelos valorizam suas recomendações quanto às técnicas e práticas desenvolvidas por cada um, camuflando a necessidade da presença de outras, fundamentais para complementar a nova lógica de atuação.

Da mesma forma que no capítulo anterior, caberá mostrar também que a introdução das novas técnicas possui uma faceta que desprivilegia trabalhadores e fornecedores, sobretudo. Porque podem estar implicados desde a redução das estruturas, passando pela aceleração ou aumento da carga de trabalho até a precarização do trabalho.

Por limitação de espaço, propomos nesse capítulo, dentre os modelos citados anteriormente, centrar a análise nas principais lógicas e propostas do TQM, tomando essa teoria como parâmetro para fundamentar nosso raciocínio. A escolha do TQM é provavelmente boa como representante das recentes teorias gerencialistas, com suas recomendações prescritivas, que buscam explicar as ações organizacionais de forma

bastante abrangente, porque trata-se de uma das primeiras técnicas largamente adotadas no ocidente a partir da experiência japonesa.

Na medida em que tomamos para escrutínio nesse espaço somente o TQM, como um conjunto de técnicas e conceitos que representam parte da implementação daquilo que se convencionou chamar de modelo flexível de produção e do trabalho em geral (que também é conhecido pelos nomes de modelo enxuto, toyotista, japonês, dentre os principais) fica claro que, a análise que tenta avaliar até que ponto o modelo flexível se afasta do modelo burocrático, deve buscar outras características alheias ao TQM, mas introduzidas no modelo flexível por intermédio de outras técnicas, para comparar ao modo de trabalho burocrático-fordista.

Este capítulo apresentará numa primeira etapa a visão dos principais proponentes do TQM, com seus principais conceitos quanto à organização do trabalho e propostas para a reestruturação das organizações. Uma segunda parte irá examinar algumas das principais visões críticas recentes. Finalmente, numa terceira fase, buscar-se-á lançar mão da pesquisa junto às montadoras brasileiras mais as contribuições das duas primeiras partes para justificar as três teses anteriores.

TQM: Uma proposta de administração total

Alguns dos modelos mais conhecidos da Qualidade (Juran, 1993; Deming, 1990; Garvin, 1992; Campos, 1992) consideram que o conceito ultrapassa a noção prevalente anterior, onde a Qualidade era a medida dos defeitos na produção. Segundo Juran (1993), "...essa atividade centralizada do departamento da qualidade ajudou a estimular uma crença generalizada de que a obtenção da qualidade era unicamente de responsabilidade do departamento de qualidade", o que segundo esse autor levava a custos desnecessários, uma vez que o restante da organização abandonava a responsabilidade pela produção com qualidade. Nessas circunstâncias as diversas áreas nas organizações sentiam-se à vontade para produzir os itens sob sua responsabilidade sem maiores preocupações com erros e defeitos, sabendo que havia um departamento encarregado de resolver tais questões.

Daí depreende-se a justificativa do TQM quando propõe abarcar toda a gestão organizacional a partir de sua perspectiva específica, ou seja, onde é preciso que todos

dentro da organização estejam conscientes da necessidade de estarem atentos à qualidade. Uma outra novidade no entendimento renovado desse conceito pelos teóricos dessa nova perspectiva de qualidade (Juran, 1993; Garvin, 1992) é que, além da redistribuição da responsabilidade da qualidade por toda a organização, o conceito passa também a balizar as condições de realização de diversos processos dentro da organização, seja na produção, seja na administração. Ou seja, dá-se uma evolução do papel até então desempenhado pela área de qualidade, até aí calcado na avaliação dos resultados de diferentes processos de produção. A partir de agora, entretanto, os teóricos propõem uma expansão da abrangência de sua atuação. Os processos de trabalho, das mais diversas áreas funcionais, e não somente da produção propriamente dita, devem pautar-se por padrões de qualidade estabelecidos por profissionais especializados.

De acordo com o entendimento da teoria dos sistemas abertos, que percebe a organização como um conjunto de processos, bons produtos são o resultado de processos bem executados. Mas, enquanto o controle de qualidade no processo fordista somente separava lotes estatisticamente defeituosos, no novo modelo esse conceito é estendido:

"Controlar uma 'organização humana' significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados... Qualidade...inclui a qualidade do produto ou serviço, a qualidade da rotina da empresa, a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração...etc." (Campos, 1992)

Dessa forma, a qualidade resolve invadir, dentre outras, a seara do marketing e verificar se o produto atende às necessidades do consumidor. Trata-se de uma visão de qualidade que percebe que, apesar do bom desempenho do produto fabricado pela empresa, ele pode não atender aos requisitos do mercado. Juran (1993) chama a essa tarefa de "Planejamento da Qualidade - é a atividade de desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes".

Compare-se essa visão com o entendimento das funções de marketing:

"Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros...As pessoas satisfazem a suas necessidades e desejos com produtos. Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo". (Kotler, 1998)

Há aí claramente uma tentativa de estender a abrangência da qualidade por todas as áreas da empresa, tornando a Qualidade uma função onipresente e acima das demais: "'Quality' has been attributed to all kinds of management techniques and initiatives. The appeal of the term is that it can be used to legitimize all sorts of measures and changes in the name of a self-evident good" (Wilkinson e Willmott, 1995: 1).

Para Deming (1990) o que define a vantagem competitiva das empresas é a combinação de produtos com qualidade e custos reduzidos. Para tanto, ele estima que os "custos diminuem graças a menos retrabalho, menos erros, menos atrasos e obstáculos, melhor uso de tempo/máquina e insumos". A consequência natural é a obtenção de uma maior produtividade e preços menores que a concorrência. Dessa maneira, neste modelo específico, ainda que a Qualidade não pareça extravasar em direção a outros processos organizacionais, o resultado final do processo deverá ser supervisionado pela função de qualidade.

Pode-se notar que, apesar de nenhum dos modelos da Qualidade apresentar análises ou dados econômicos, estes fazem a afirmação, a qual devemos aceitar por sua aparente coerência, de que é mais eficiente para as organizações produzirem produtos de qualidade, obtendo dessa forma reduções de custo pela redução dos defeitos e problemas relacionados, do que tentar reduzir custos, com risco de comprometimento da qualidade do produto (Hackman e Wageman, 1995).

Esses vários modelos da qualidade identificam dois grandes grupos de beneficiários da organização - os consumidores, que devem ser satisfeitos a todo custo, e os membros da organização, que devem se sentir felizes e sem medo com seu trabalho. Há aqui uma mudança fundamental da lógica original do controle da qualidade na produção, preocupada somente com um nível de desempenho mínimo limitado à produção. A proposta da

satisfação do consumidor, por outro lado, indica que os parâmetros a serem estabelecidos para o produto final e seus componentes devem partir do consumidor.

Os modelos da qualidade valorizam e se preocupam com os trabalhadores, a ponto de se preocuparem com sua felicidade e seus medos, numa clara influência dos modelos culturalistas e comportamentalistas desenvolvidos na primeira leva de modelos explicativos do 'sucesso' das empresas japonesas (Pascale e Athos, 1982; Pascale, 1984; Ohmae, 1982). Essa abordagem vira mesmo um *bestseller* da administração no início dos anos 80 (Peters e Waterman, 1983). O funcionamento adequado da produção e da organização em geral é função, segundo esses autores, da satisfação, motivação e envolvimento dos trabalhadores, além da necessidade de se evitar comportamentos indesejáveis. As empresas japonesas desenvolveram os conceitos de trabalho em equipe, dos quais os CCQ (círculos de controle de qualidade) foram uma das primeiras manifestações, mas devido às circunstâncias específicas de contratação de parte da mão-de-obra, conforme já visto acima, as empresas sempre valorizaram o investimento em treinamentos, reuniões de troca de idéias e sugestões, dentre outras atividades.

A forma de organização do trabalho por equipes é inclusive louvada por proporcionar maior autonomia aos trabalhadores do que no modelo fordista, em função da delegação de responsabilidade com reduzida ou sem supervisão explícita, o que geraria maior orgulho no seu trabalho e melhor desempenho. Wilkinson *et al.* (1997) relatam no seu texto, baseado numa pesquisa em diferentes empresas, que foram verificadas diferentes formas de participação auto-afirmativa (*empowered*) dos trabalhadores, que no entanto haviam sido na maior parte das situações implantadas - seja sob restrições, mediante consulta prévia, de forma controlada, segundo alguns dos relatos. Mas, ainda assim, o texto nos relata, que os trabalhadores conseguem perceber os benefícios de redução de supervisão e a oportunidade de participação diária nas decisões a respeito do seu trabalho.

O princípio defendido pelos modelos de Qualidade de que a variabilidade dos processos deve ser evitada, devendo portanto ser analisada detidamente, para a partir da identificação de suas causas ser controlada, reafirma a opção desses modelos de difundirem sua filosofia para todas as áreas organizacionais.

Uma outra característica presente no TQM, e igualmente na maior parte dos modelos gerencialistas, listados no início do artigo, é a valorização das técnicas referentes a seu

modelo específico, com uma menção superficial a outros novos procedimentos. Estes outros procedimentos terminam na prática também por serem adotados pelas empresas. Tais técnicas parecem surgir do bojo do modelo em questão, porém não como elemento inerente ao mesmo mas como um apêndice. Por exemplo, ao TQM aparece anexado o 'melhoramento contínuo' dos procedimentos. "Melhoramento da Qualidade - esse processo é a maneira de elevar o desempenho da qualidade a níveis inéditos (de inovação)" (Juran, 1993). Ora, o conceito do 'melhoramento contínuo' parece estar presente em diferentes modelos que tratam de aspectos do modelo toyotista de produção - JIT, kanban, etc. (Schonberger, 1988; Womack *et al.*, 1992).

Deming (1990) cita também a necessidade de trabalhar com um 'único fornecedor' num sistema de parceria e treinamento no próprio local de trabalho. Ora, esse é o conceito do *outsourcing*, que em alguns modelos é o conceito principal da transformação do trabalho, e que aqui aparece somente como uma menção. O que se percebe, portanto, é que o TQM (e, como ele, outros modelos também) não podem ser entendidos separadamente de outros modelos e técnicas desenvolvidas em anos recentes como a solução de um novo paradigma de organização do trabalho. Dessa maneira, também os sucessos e problemas trazidos com o novo paradigma não podem ser todos atribuídos a nenhum modelo isoladamente.

Numa apropriação do conceito de *outsourcing* 'para dentro' da empresa, com o intuito de fomentar a preocupação de qualidade no processo de trabalho, foi desenvolvido o conceito de 'clientes internos', onde cada departamento que seja dependente do fornecimento de produto ou informação de outro passa a ser visto como cliente daquele, enquanto que tal departamento será seu fornecedor.

"The key to motivation and quality is for everyone in the organization to have well-defined customers – an expansion of the word, beyond the outsider that actually purchases or uses the ultimate product or service, to anyone to whom an individual gives a part, service or information" (Wilkinson e Willmott, 1995: 4).

Discorreremos nessa seção a respeito da perspectiva do TQM quanto à administração e mencionamos seus principais instrumentos. A respeito dessa maneira própria de enxergar

as organizações é possível dizer-se que o TQM, tal como expresso por seus principais teóricos acima mencionados, mescla em seu modelo uma visão sistêmica da organização com uma preocupação comportamental quanto a seus membros.

A metodologia sistêmica está presente, primeiramente, na preocupação com o funcionamento dos processos organizacionais, que são o resultado do nível de qualidade imposto aos mesmos. O resultado de processos bem realizados é não somente a satisfação do consumidor como também a redução de custos, ou seja, uma dupla vantagem competitiva que pode ser obtida dessa forma sobre os concorrentes. Em segundo lugar, a visão do meio ambiente como balizador da ação organizacional é marcante no modelo. No entanto, não há uma preocupação marcante com diferentes elementos do meio ambiente, mas apenas os consumidores são enfatizados como atores importantes para a definição da qualidade, na medida em que funcionam como indicadores daquilo que o produto/serviço deve conter. A concorrência, por exemplo, será naturalmente vencida, segundo se crê, na medida em que a organização funcione adequadamente visando a atender o consumidor da melhor maneira possível. A ênfase, portanto, é colocada principalmente sobre o funcionamento interno da organização.

A preocupação comportamentalista se manifesta, conforme foi visto acima, na medida em que o modelo do TQM se preocupa de um lado com o bem estar dos trabalhadores e de outro, paradoxalmente, com seus medos, que implicam segundo a corrente comportamentalista numa atuação 'defensiva' destes, que deixa de contribuir plenamente com a organização. São essas preocupações semelhantes a algumas manifestadas por importantes autores comportamentalistas (March e Simon, 1970; Argyris, 1964). Algumas das maneiras recomendadas por esses autores para tentar contornar os problemas comportamentais dos trabalhadores envolvem técnicas motivacionais e integracionais (elogio, como reforço positivo; participação em equipe, resposta à busca de significação do trabalho e de segurança), o estabelecimento de sistemas de informação gerenciais, que possam diminuir a incerteza criada pelo comportamento individual e a complexidade da manipulação das informações em grandes estruturas organizacionais (mediados pela adoção de pequenas equipes de trabalho e a redução do número de níveis gerenciais) e a aprendizagem organizacional, como uma forma de superação e avanço.

Trata-se portanto de modelos que privilegiam determinadas questões e dimensões organizacionais, do funcionamento intra-organizacional, porém deixam de tocar em outras consideradas importantes por outros modelos: vários elementos ambientais deixam de ser apreciados devidamente, como por exemplo a influência tecnológica, que nesse caso deverá ser considerada, indiretamente, via uma ação emergente de aprendizagem; ou, a ameaça dos concorrentes, contra os quais as ações de Qualidade são igualmente válidas, ou a ação do governo, por exemplo. A visão estratégica é relegada em função da preocupação com os processos. E, para ficar entre algumas poucas questões, a análise organizacional prescinde de um entendimento histórico, sugerindo em função disso que o modelo pode ser válido para qualquer tipo de organização.

TQM: Uma visão relativizada

Críticos da TQM por outro lado alinham uma série de objeções aos resultados aparentemente eficientes destes modelos. Um dos principais argumentos se referem à 'invasão' do conceito de qualidade por toda a organização.

"...(Quality) is robust enough to pertain to products, innovations, service standards, and calibre of people... Everyone at every level can do something about it and feel the satisfaction of having made a difference." (Wilkinson e Willmott, 1995: 2).

Outro argumento bastante tradicional é ver o TQM como uma extensão camuflada do taylorismo que justifica as razões para ampliar sua visão, tradicionalmente voltada para dentro da linha de produção, em direção a outros setores organizacionais: "...emphasis on reducing variation and tighter managerial control of the production process, TQM is simply an extension of Scientific Management" (Parker and Slaughter 1993, citado em Wilkinson *et al.*, 1997).

Em outro argumento, a preocupação com a qualidade pressupõe principalmente um enfoque de 'operacionalização competitiva' das empresas e um abandono ou arrefecimento de suas preocupações estratégicas (Hamel e Prahalad, 1995). Os modelos gerencialistas recentes em geral tenderiam a se preocupar com o aperfeiçoamento operacional das

organizações em termos de qualidade, de processamento, de utilização de recursos, de redução de estruturas, etc., mas ao mesmo tempo deixando de se preocupar com aspectos mais 'externos' às organizações, sobretudo a 'invenção' de novos negócios. Ou seja, a idéia de que o tempo todo existem novos negócios ainda não 'percebidos', que o consumidor deseja mas não existe ainda um produto/serviço que preencha tal necessidade, pelo menos não da forma buscada pelo mercado.

A literatura da qualidade é basicamente prescritiva. Dessa maneira, seus principais autores recomendam procedimentos *a priori*, esporadicamente mencionando e de forma pouco abrangente a experiência de algumas poucas empresas. "...leading advocates of quality management are disinclined to refer to previous management literature – or, indeed, to reference anything outside of the quality management field" (Wilkinson e Willmott, *idem*).

Dentro desse raciocínio cabe a crítica de que "... in the prescriptive literature, the possibility that the development and implementation of quality initiatives are a response to the contradictory demands of capital, including pension fund managers, for profitable growth, is rarely recognized." (Wilkinson e Willmott, 1995: 13)

A literatura prescritiva parte do pressuposto que a adesão dos trabalhadores aos procedimentos requeridos pela TQM virão naturalmente, provavelmente em função das vantagens percebidas, independentemente das condições específicas de cada empresa, do setor ao qual esta pertence e às condições específicas vivenciadas a cada momento. Assim, o esforço maior é devotado às técnicas de medição de resultados e menos às questões de envolvimento.

"Much attention and effort has been directed at the measurement and documentation of procedures and outcomes through the use of flow charts, scatter diagrams, control charts, etc. Comparatively less consideration is given to the 'softer' process of winning employee support for, and commitment to, the TQM philosophy of continuous improvement" (Wilkinson e Willmott, 1995: 8). E, "...the principles of TQM are assumed to be universally applicable, and one organization is assumed to be much like any other" (Wilkinson e Willmott, 1995: 1).

Uma das principais críticas da literatura ao TQM é o aspecto menos favorável ao trabalhador em virtude da adoção de suas práticas. Trata-se da percepção que com o TQM o trabalhador não é na prática autonomizado, mas sim, que se trata de um controle mais sutil, já que é o próprio trabalhador (ou, o líder de equipe, cuja posição é normalmente ocupada em revezamento pelos participantes dos grupos) quem deve responder por seu desempenho em grupo. Ou seja, ele sofrerá a pressão social do grupo para se conformar às normas (Wilkinson *et al.*, 1997).

Além dessa crítica, são também mencionadas questões como redução estrutural, com a adoção de grupos de trabalho e uma carga de trabalho mais extenuante para cumprir um maior número de funções. "In Garrahan and Stewart's opinion, however, a 'tripod of subjugation' would be a more appropriate description. Flexibility equates with labour intensification, quality with increased control and teamworking with peer surveillance." (citado em Wilkinson *et al.*, 1997)

Wilkinson *et al.* (1997) nos apresentam uma visão relativizada das qualidades do TQM com base em uma pesquisa empírica em diferentes empresas e nove fábricas. Os autores apresentam pontos de vista distintos em cada caso quanto ao envolvimento e receptividade dos trabalhadores à introdução das novas práticas. Os autores, além de mostrarem essa diversidade de respostas, diferenciam também em termos de trabalhadores de chão-de-fábrica e de gerências médias, além de avaliarem a reação sindical. Em cada caso, o artigo tenta mostrar que a melhor ou pior absorção da TQM é função de condições específicas de cada empresa, como o tipo de controle previamente existente, ou por exemplo as expectativas quanto a um novo controle, no caso de mudança para um novo acionista, ou quando os trabalhadores inferem que as mudanças são utilizadas basicamente como um pretexto para realizar um processo de *downsizing*, ou quando os sindicatos chegam a colaborar no processo, etc.

Claramente, a definição da introdução da mudança fica nas mãos das empresas, o que lhes dá de antemão um poder sobre o processo que será conduzido daí por diante. Dessa forma, todas as outras partes deverão lidar com uma nova realidade, cabendo-lhes uma melhor ou pior condução das negociações com as empresas e, conseqüentemente, da absorção do TQM.

A dificuldade de julgamento quanto à qualidade da absorção das novas práticas, já que elas podem ser nomeadas igualmente por diferentes companhias, e mesmo em diferentes áreas de uma mesma companhia, e ainda assim terem práticas muito distintas entre si, podendo ser utilizadas de forma muito efetiva, em determinado setor, e apenas superficialmente, em outro, foi também mencionada por diversos autores. "The rhetoric of senior management, and the names given to their TQM and employee-involvement initiatives, sound superficially similar when comparing organizations, but the motives and practice can vary dramatically." (idem, 1997)

Sua conclusão é que o TQM não pode ser considerado por si mesmo vantajoso ou prejudicial, apesar de representar um perigo potencial para as gerências médias, trabalhadores e seus sindicatos.

Webb (1995) conduziu uma pesquisa em três empresas em diferentes setores da economia inglesa, que adotaram o TQM em diferentes circunstâncias. A autora conclui que em função da situação específica de cada uma, os objetivos buscados com tal ação foram muito diferentes entre si e, em consequência, sua receptividade. Esse trabalho exemplifica o argumento anterior. Uma das empresas se via pressionada a adotar o programa em função das parcerias estratégicas impostas pelas suas clientes-montadoras, empresas de porte, afim de manter negócios com as mesmas e enfrentando uma concorrência acirrada. Uma outra empresa viu o TQM como uma forma de responder a uma concorrência do Extremo Oriente. Finalmente, uma outra organização fez uso do instrumental do TQM como uma forma de introduzir um processo de desburocratização da empresa, conduzido centralmente.

Zbaracki (1998) também conclui que o TQM funciona em várias circunstâncias, mas em outras ocasiões, não. Ele diz que, entretanto, as pessoas tendem a desconsiderar os problemas da adoção do TQM e somente selecionam as 'melhores histórias' para contar.

"The origins of TQM as it enters the organization through the rhetoric of various managers and TQM experts. That rhetoric simultaneously shapes the action of people and sustains their belief in TQM as they learn about it. People then experience TQM through training programs, TQM teams, and TQM approaches. Sometimes TQM works; often it doesn't. After they try TQM, however, people ignore the failures and

select the best stories to tell. TQM then goes back out of the organization as rhetoric: success stories from those experiments."

Westphal *et al.* (1997) que pesquisaram a adoção de TQM em hospitais americanos estudaram as questões da eficiência e legitimidade em função da adoção do programa, e concluíram que aqueles que o haviam adotado num primeiro momento, haviam feito de forma a buscar soluções próprias para obter o aperfeiçoamento de eficiência, enquanto que aqueles que o adotaram mais tarde buscaram legitimização, através de uma adoção mais estrita, com base nas indicações na literatura, como um padrão normativo. Ou seja, os primeiros teriam se sentido mais livres para buscar caminhos adaptados a sua necessidade, enquanto que o segundo grupo de usuários já teria se sentido preso à institucionalização de suas práticas e, portanto, com menores possibilidades de buscar adaptações vantajosas a seus interesses.

Um estudo conduzido por Powell (1995) concluiu que algumas das principais características do TQM, associadas com o bom desempenho empresarial, como treinamento, melhoria de processos e *benchmarking* não produzem claramente tal resultado, mas que, ao contrário, algumas características menos objetivas, tais como cultura aberta, auto-afirmação do trabalhador e compromisso executivo é que o fazem. O autor conclui que, sendo assim, as empresas não têm necessidade de adotar todo o apelo ideológico do TQM para obter um desempenho diferenciado.

Hackman e Wageman (1995) falam em dificuldades metodológicas para atribuir diretamente ao TQM os resultados observados em muitas empresas devido à influência de fatores exógenos à pesquisa e mesmo à empresa, intervenções quando da preparação de uma unidade de observação não relacionadas com a qualidade e índices confiáveis. Assim, apesar de diferentes estudos apontarem para resultados promissores de implementação, restam dúvidas quanto a sua exclusiva contribuição:

"The outcomes most frequently reported are (1) improvements in error rates, for example, 'more accurate invoices', (2) decreased time needed to complete a process, for example, 'assembly-line time decreased by 67 days', and (3) dollar savings from process efficiencies, for example, 'reduced laboratory turnaround time resulting in a

\$10.000 savings'. Such findings are consistent with the aims of TQM interventions, but the absence of appropriate research designs makes it impossible to attribute them directly to TQM." (idem, 1995)

Diferentemente daquilo que a literatura do TQM tem interesse de apresentar ao público, muitas dúvidas a respeito quanto à eficiência, quanto a vantagens para todos os envolvidos no processo, quanto à validade para a continuidade das organizações permanecem, pelo que se pode apreender das análises apresentadas anteriormente.

Muitas empresas relatam a obtenção de resultados de desempenho alentadores após a adoção do TQM e, ao mesmo tempo, trabalhadores em várias das organizações pesquisadas pelos trabalhos anteriores depõem em aprovação aos novos métodos de trabalho e sua posição dentro de suas organizações. Entretanto, e concomitantemente, diferentes argumentos críticos são interpostos, como vimos. Desde o argumento de que é extremamente difícil distinguir a contribuição do TQM de outras alterações por que passaram as organizações, e mesmo as economias onde as organizações estão inseridas; outro argumento interposto é a pretensa autonomização dos trabalhadores, que na prática teria significado um controle que é exercido pelo grupo no qual se insere, no lugar da antiga supervisão; a isso, deve-se somar a crítica do *downsizing* como um dos principais objetivos dessas intervenções; a terceirização é apresentada por Deming como uma vantagem no aperfeiçoamento da qualidade e aceito por si, ou seja, não é questionado o processo de integração e ajustamento entre diferentes empresas e quem afinal irá comandar as principais definições de uma nova forma de relacionamento.

O que é interessante nos trabalhos apresentados é a visão relativizadora da adoção do TQM, onde podemos observar que dependendo de diversas circunstâncias a implantação do TQM em conjunto com outras técnicas obtiveram, em alguns casos, maior ou menor sucesso, pelo menos em termos de resultados para suas próprias organizações.

A fisionomia real por baixo do véu

A questão tantas vezes colocada da superioridade da TQM (ou, a sua vez, pelas outras teorias supra-citadas) sobre o modelo burocrático tradicional adotado pelas empresas, tem

por base as mudanças introduzidas por essas teorias em aperfeiçoamento deste e que teriam revertido a burocratização das organizações.

A alegação consiste em dizer que com as reestruturações organizacionais busca-se eliminar os tradicionais entraves; tornar as organizações mais ágeis; fazer as informações fluírem desimpedidas e por toda a organização, evitar o ocultamento de erros, de informações essenciais, de desperdícios; dotar os trabalhadores de maior autonomia e responsabilidade por seu trabalho, obtendo dessa forma maior envolvimento de sua parte; incentivar a busca de soluções inovadoras por meio do trabalho em equipe, incentivos específicos, aprendizado externo (Best, 1990: 13; Kanter, 1995; Micklethwait e Wooldridge, 1996; Nadler *et al.*, 1994). Assim, no caso da TQM, já podemos enumerar alguns dos procedimentos recomendados para que a organização possa obter tal desempenho - o foco no cliente externo e interno, a auto-afirmação (*empowerment*) e multifuncionalidade dos trabalhadores, diferentes técnicas de acompanhamento da qualidade dos processos, dentre outras características.

O argumento que iremos desenvolver nesta parte trata em que medida a introdução dessas características do trabalho alteram, e se chegam a transformar, a organização burocrática num novo tipo de organização sem as suas características tradicionais, que lhe determinam algumas de suas principais disfunções (Etzioni, 1972).

Quais são os principais problemas mencionados nas teorias gerencialistas a respeito da organização burocrática e que ensejam o desenvolvimento de modelos 'mais aperfeiçoados', sem tais disfunções. Inicialmente, inércia tecnológica: a produção dos anos 70 teria permanecido bastante semelhante àquela do imediato pós-guerra, centrada em torno de produtividade, por falta de desafios e por acomodação, onde somente a rapidez obtida pelos operários individuais em seus postos era o que determinava a eficácia do sistema, enquanto que os japoneses inovaram ao aperfeiçoar grandemente a qualidade e a variedade de modelos. Segundo, excessiva acumulação de estoques: atrás da formação de estoques haveria um 'excesso' de pessoal e um 'excesso' de equipamento, de fato um desperdício de recursos. Terceiro, especialização excessiva: empresas influenciadas pelo taylorismo na administração da produção, onde durante muito tempo foi enfatizada a simplificação e a especialização das tarefas, tiveram a sua visão do conjunto da operação, da comunicação e integração entre setores prejudicada, resultando em perdas para a produção como um todo.

Quarto, miopia na avaliação de resultados: enfoque no desempenho de curto prazo, prejudicando um desenvolvimento que vise resultados de longo prazo, por exemplo deixando de realizar investimentos de maior maturação, como investimentos de grande escala. Quinto, perda de foco no *core business* (negócio central): durante um certo período, entre as décadas de 60-70, a lógica de diversificação dos riscos investindo em novos negócios levou à perda do foco em relação ao negócio principal, estratégia a qual os japoneses aparentemente não se deixaram influenciar.

Num enfoque algo distinto, foram criticadas a abordagem racionalista e quantitativa da organização tradicional (“segmentar mercados, decompor em fatores o valor do tempo em dinheiro, realizar projeções de cash flow, etc.”) que não é capaz de trabalhar iniciativa, estímulo, envolvimento de seus membros. As diretrizes que são estabelecidas por equipes de direção afastadas da atividade real em lugar de estimular a participação daqueles que as executam. O planejamento das atividades sem levar em conta o “material humano” com seus hábitos, barreiras, incoerências, absenteísmo, informalidades - planejar teria se tornado um fim em si mesmo (Peters e Waterman, 1983).

Com os problemas acima combinados às novas condições de mercado teria sido necessário rever a maneira tradicional de produzir, o que teria acarretado uma consequente revalorização da estratégia de produção das empresas. Algumas dessas novas condições do mercado eram o aumento da concorrência com a abertura de mercados, queda de barreiras à comercialização, investimento estrangeiro de grandes empresas, etc.; diversidade de produtos com alta qualidade (produtos sem defeitos, produtos confiáveis, entregas confiáveis e rápidas, e flexibilidade, que são basicamente função do desempenho da produção) e preços baixos; processos mais rápidos de desenvolvimento e introdução de novos produtos: redução dos tempos usuais entre a fase inicial do projeto até o lançamento (Best, 1990; Womack *et al.*, 1992; Schonberger, 1988).

A questão que entretanto se coloca é como seria possível avaliar que uma empresa está isenta das disfunções necessariamente características das burocracias. Que é possível organizar uma empresa de forma eficiente e não-burocrática e que, enfim, a organização flexível não se assemelha a uma burocracia, apesar de não se tratar de uma organização montada com base em parâmetros políticos, de compadrio ou de parentesco. Tal

constatação contrariaria evidentemente a tese weberiana que o mundo moderno e racional seria necessariamente povoado de burocracias (Etzioni, 1972):

"At the core of this modernist capacity was a unifying rationalistic principle. This principle could be seen in the rationalization of various institutional arenas such as the market, technology, law, the state. It could be seen in various general processes, such as the increasing depersonalization of social relations, particularly in work, the increasing importance of specialization for modern life and the concomitant intellectualization of all realms of knowledge, especially culture and scientific and religious life." (Clegg, 1990)

Dessa maneira, a pretensão anti-burocrática dos modelos de TQM não é em princípio factível. Não é factível a possibilidade de haver uma organização sem regras e normas, sem algum tipo de controle, sem um 'mínimo' de hierarquia, sem a colaboração de membros com competência técnica específica, ainda que parte desta venha a ser desenvolvida *in loco*: "...Kerfoot and Knights (1995) note how, in the prescriptive literature on quality management, the significance of hierarchies is at once veiled and preserved" (citado em Wilkinson e Willmott, 1995: 12). As organizações flexíveis tentam até certo ponto reduzir a incidência das características anteriores, mas logo o seu próprio *modus operandi* envolve novas normas de procedimento, como será visto a seguir, com a adoção das normas ISO e sua consequente estrutura, por exemplo.

Casper e Hancke (1999) apresentam um estudo comparativo da introdução do conjunto de normas ISO 9000 por empresas do setor automotivo na França e na Alemanha, onde concluem que, apesar da modernização das condições de gerenciamento da qualidade, tanto em relação à rede de fornecedores quanto da organização do trabalho de produção, se dá uma reprodução da estrutura de autoridade e partilha do risco pelas duas empresas (Renault e Peugeot) na França, não muito distante da prática anterior, enquanto que na Alemanha se observa a sedimentação da autonomia já exercida pelos trabalhadores e pelas empresas fornecedoras em relação às montadoras (Volkswagen, BMW, Mercedes Benz, Ford e Opel) porém com uma redefinição por essas montadoras dos papéis daqueles atores.

Os autores expõem as vantagens de gerenciamento, das montadoras em relação a um grande número de fornecedores, trazidas pelas normas ISO, na medida em que difundem um padrão de organização dos processos produtivos de forma generalizada, e que podem ser auditadas por firmas independentes. As montadoras poderiam, dessa maneira, evitar ter de realizar grandes investimentos na obtenção de informações a respeito da capacitação de seus fornecedores, já que seu número é muito elevado (algumas centenas) e porque muitos desses criam obstáculos nesse sentido. A observância das normas já seria uma garantia importante para as montadoras. Da mesma forma, dentro das próprias montadoras as vantagens consistem em criar uma linguagem comum entre diferentes unidades de produção, tornando-as mais transparentes.

Existe um reconhecimento da crítica a respeito da implementação das normas, que são via-de-regra bastante burocratizadas, até devido à grande ênfase na documentação de todo o sistema. Enquanto isso, os resultados em termos de qualidade do produto obtido podem não ser garantidos, com custos proporcionalmente elevados. Um dos problemas é que as firmas podem desenvolver e implementar processos de trabalho bastante distintos entre si e mesmo assim atingir os critérios de certificação.

A situação institucional histórica na França de uma relação de dependência das montadoras em relação ao Estado e a dependência dos fornecedores dessas montadoras é a principal condição apontada pelos autores para uma reorganização das formas de trabalho nestas mesmas montadoras onde condições tayloristas de coordenação se mantiveram basicamente sem maiores alterações, na medida em que as condições de gerenciamento hierárquico puderam ser mantidas: descrição de funções, controle da qualidade realizada por uma equipe independente, etc.

O poder das montadoras em relação a seus fornecedores é exemplificado pelo controle de qualidade realizado quando as partes chegavam na fábrica e os custos resultantes das partes defeituosas eram assumidos pelo fornecedor, assim como aqueles resultantes de mudanças repentinas de volumes de produção. A decisão das montadoras francesas de introduzir o JIT, segundo esses autores, para tentar reduzir suas crises financeiras, que o governo francês naquele momento não era capaz de subsidiar, foi a resposta possível naquela situação. Isso fez com que as montadoras pudessem externalizar os seus custos de inventário. Esse poder de definição de como organizar suas operações,

anteriormente mencionado, é o mesmo que permitiu-lhes impor a seus fornecedores também as condições de adoção das práticas de qualidade, dentre elas as normas ISO.

Uma prova desse poder é que as duas companhias mantêm um processo seletivo conjunto de fornecedores que realiza auditagens regulares nessas companhias, verificando desde a produção, passando pelas demais áreas funcionais igualmente. As pequenas empresas também recebem o apoio de suas clientes em negociações junto a bancos e autoridades de órgãos de desenvolvimento.

Na implementação das novas práticas da qualidade dentro das montadoras, segundo os autores, igualmente se repetem as condições de coordenação tradicionais, pois apesar das variadas novas tarefas repassadas aos trabalhadores, como o auto-gerenciamento do seu trabalho, controle básico da qualidade na própria linha, checagem e propostas de aperfeiçoamento de partes recebidas de fornecedores, discussão em equipe de melhorias na organização do trabalho, de equipamento e projeto do processo, instrumentos tradicionais permanecem em prática, como descrições detalhadas das funções, ritmo de trabalho determinado em função do ritmo das máquinas e divisão ainda bastante clara entre responsáveis pela concepção e execução. Por fim, um serviço central de controle de qualidade se soma à inspeção já realizada composta por técnicos que inspecionam todos os carros.

No caso alemão, as condições institucionais previamente existentes impediram uma apropriação das práticas da qualidade da mesma maneira que no exemplo francês. Isso porque instituições como o conselho de trabalhadores com direito de veto sobre as condições de trabalho, no caso da organização interna das montadoras, protegeram os trabalhadores na absorção das práticas.

No caso das pequenas empresas responsáveis pelo suprimento das montadoras, estas também usufruem de condições de relativa maior independência em relação a suas clientes, na medida em que recebem apoio de bancos regionais e institutos de pesquisa apoiados pelo governo. Mas, independentemente dessas condições, as montadoras também aqui puderam implantar as novas práticas como em vários outros países. É da sua prerrogativa determinar em contrato o cumprimento de condições tais como 'zero defeitos', e é fato que os fornecedores precisam disponibilizar suas instalações e processos a uma auditagem de

qualidade, linhas a serem dedicadas à produção dos insumos encomendados e outros aspectos.

Com base no levantamento de dados realizado junto a montadoras instaladas no Brasil, e que já foram objeto de exame no primeiro capítulo desse trabalho, podemos dizer que os processos de reestruturação local têm sido mais semelhantes àquele descrito na experiência francesa acima. No processo de *outsourcing*, os contratos de relacionamento que descrevem a forma de operação entre montadora e fornecedor são uma demonstração que normas burocráticas permanecem como instrumento de organização mesmo com novos formatos estruturais. A organização de diferentes níveis de fornecimento não chega a alterar esse fato.

Em nível produtivo, igualmente, cada célula dentro das montadoras recebe sua descrição do processo e detalhamento. A especialização do trabalhador foi trocada por um alargamento de funções, mas que são previamente delineadas, ainda que o trabalhador possa participar e influenciar esse processo decisório. E, a intervenção do trabalhador nas condições de execução do trabalho não impede que o processo seja descrito, normas venham a ser formalizadas, os membros venham a ser cobrados, etc. Antunes (1999: 26) cita o depoimento de um ex-líder sindical japonês a propósito do que seria a polivalência ou multifuncionalidade mencionados - "a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando 'várias tarefas simples'".

Uma outra aparente vantagem do modelo flexível bastante difundida sobre a rigidificação do procedimento burocrático (Merton, 1957) é que esta maneira de trabalhar pressupõe um aprendizado permanente e portanto a constante revisão para melhor dos procedimentos por iniciativa dos próprios integrantes dos mesmos, ou seja, uma organização que não se deixa estagnar (Argyris, 1982; Senge, 1998; Best, 1990). Essa é uma questão que, entretanto, deverá ser mais aprofundada daqui para frente, já que os dados disponíveis até aqui têm por base somente o período de implantação da nova metodologia tratando-se, portanto, de uma fase ainda de mudanças. Em muitos casos, sabemos que há uma prática de motivação de bônus por sugestões que comprovadamente agregam melhorias aos processos. Por outro lado, sabemos que as tradicionais tendências de forte padronização e formalização na ação da burocracia surgem para encobrir erros ou mau resultados, ou ainda, para legitimar determinadas ações tomadas. Essas circunstâncias

surgem quando um superior ou outro ator que pode influenciar a organização, como acionistas ou consumidores, colocam pressões ou exigências sobre seu procedimento. A resposta que os membros organizacionais irão então exibir irá depender de sua expectativa quanto à avaliação de sua ação. Caso essa seja negativa, sua reação pode ser defensiva.

Um bom exemplo disso é citado por Jaikumar (1986: 69) a respeito da adoção por empresas americanas das práticas flexíveis. O que esse autor constata é que - "the flexible manufacturing systems (FMS) installed in the United States show an astonishing lack of flexibility... The average number of parts made by an FMS in the United States was 10; in Japan the average was 93... The U.S. companies used the FMSs the wrong way - for high-volume production of a few parts rather than for high-variety production of many parts at low cost per unit." A absorção local portanto tinha adotado um entendimento próprio de como deveria funcionar, criando novas interpretações apesar de prováveis recomendações em outro sentido.

Uma segunda questão fundamental que se coloca é em que medida as reorganizações pelas quais as empresas têm passado recentemente podem ser consideradas fruto de um modelo gerencialista único. Essa avaliação se justifica na medida em que as teorias listadas no início desse capítulo arrogam para si e suas técnicas o desempenho bem-sucedido de empresas japonesas, de empresas sul-asiáticas, das pequenas empresas inovadoras, das empresas globalizadas, dentre outras. E, neste caso se crêem no direito de apresentar seu modelo como o melhor capacitado para ser utilizado por todas as organizações interessadas em apresentar resultados de 'classe mundial', que é o termo cunhado por Kanter (1995) para se referir às empresas melhor sucedidas.

Tomando a teoria sob nossa análise aqui, o TQM, uma das maneiras de fazer a avaliação proposta é verificar se seus princípios básicos são aqueles que estão sendo utilizados e seguidos nas reestruturações. Objetivamente, se (1) a avaliação das preferências dos consumidores; (2) a colaboração com fornecedores para aperfeiçoamento do seu fornecimento; (3) o uso de equipes de funcionários na discussão e resolução de problemas; (4) o treinamento nas técnicas de resolução de problemas; (5) a análise estatística dos resultados dos processos são aplicados. Mas, como já vimos, a própria extensão dos conceitos de qualidade por diferentes áreas funcionais na empresa faz com que vários de

seus princípios coincidam com os de outras funções, como já vimos no caso do primeiro item acima, reivindicado também por marketing.

Igualmente, o JIT e as 'redes de empresas' (*networks*) reivindicam um relacionamento mais íntimo com seus fornecedores, o que corresponde ao segundo princípio do TQM. A leitura dos autores que descrevem o JIT nos levaria a outras coincidências com o TQM, e assim, sucessivamente:

"The JIT toolbox includes engineering techniques to facilitate changeovers, cleaner plant layouts, quality-control training, scheduled maintenance, simpler product designs, and much more...The application of these tools leads to a process of continuous improvement, the accumulation of many small gains in efficiency over a sustained period of time..." (Zipkin, 1991)

Historicamente, pode-se dizer que o surgimento do JIT se deu a partir, entre outras coisas, de uma preocupação em reduzir o nível de defeitos na produção. A lógica era a de reduzir os custos por meio de prevenção, ao invés de inspeção de qualidade *a posteriori* (Coriat, 1994; Xu, 1999). Xu (1999) explica inclusive que a possibilidade do desenvolvimento da técnica de 'zero defeitos', conseguida através sobretudo da prática do *pokayoke*, um mecanismo ou prática que interrompe a produção ao surgimento de defeitos, fez com que a base estatística do TQC (Total Quality Control), que vinha sendo desenvolvido por Ishikawa e pela JUSE, no Japão, tivesse a sua prática desafiada.

Como alternativas à hipótese de que um único modelo seja o melhor preparado, merecem ser examinadas as seguintes opções - em primeiro lugar, diferentes modelos de gestão acabam repetindo técnicas encontradas igualmente em outros modelos, daí a sensação que se tem que todas as empresas se assemelham em suas iniciativas de reestruturação do trabalho; numa segunda hipótese, é possível supor que um programa com diferentes tipos de intervenção possa ser adotado pela administração de uma empresa e, quando perguntadas, adotam um título mais conhecido ou expressivo para designar tais atividades, como por exemplo TQM; ou ainda, outras possibilidades, como a confusão conceitual devido ao conhecimento limitado que os praticantes têm de toda a nomenclatura e distinções dos diferentes conceitos (Hackman e Wageman, 1995; Xu, 1999).

A explicação para esses procedimentos estão ligadas a práticas de mimetismo institucional e práticas de legitimização ideológica das ações organizacionais, que foram examinadas no capítulo anterior.

Cap. 3

IMAGENS PODEROSAS:**JUSTIFICATIVAS PARA AS RESTRUTURAÇÕES ORGANIZACIONAIS RECENTES**

Diversas teorias gerencialistas têm prescrito reestruturações organizacionais dos mais diferentes tipos como forma de aperfeiçoar as performances de organizações, tendo em vista um ambiente mais competitivo. Para isso, algumas imagens de grande força têm sido empregadas com o intuito de causar o maior impacto possível sobre empresários, executivos e funcionários governamentais quanto à urgência da tarefa. Essas teses são veiculadas em revistas acadêmicas, revistas de negócios, artigos de jornais, congressos, etc.

O argumento apresentado nesse capítulo é de que as explicações que dão suporte a esses modelos, suas imagens e símbolos não representam toda a realidade envolvida nas mudanças nas empresas que têm servido de parâmetro para a construção desses modelos. Na verdade, os modelos destacam facetas muito específicas, que lhes interessam mais diretamente. Sobretudo, os modelos tendem a pintar um quadro maravilhoso para todos os participantes do processo, o que não se verifica.

As mudanças observadas no universo do trabalho têm gerado um grande número de modelos teóricos nos últimos anos, que buscam a um só tempo promover a 'conversão dos ainda não-iniciados' e a sua própria auto-promoção, enquanto porta-vozes da maneira correta de implantar tais modelos. O medo, a angústia e outras reações sócio-psicológicas dos empresários e executivos, público-alvo destas teorias, seriam os instintos propulsores que sustentam esses modelos de gerenciamento. O que há de comum entre eles é o fato que não chegam a questionar o conteúdo das mudanças organizacionais recentes. Parecem assumir *a priori* que o resultado é positivo para todas as partes envolvidas, ainda que seu discurso seja dirigido sobretudo ao empresário e, principalmente, às grandes corporações.

Algumas imagens de grande apelo têm sido utilizadas para reforçar as 'ameaças' às organizações e que acabam virando quase que mitos na cabeça dos administradores e funcionários, permeando inclusive o imaginário da sociedade. Um exemplo de algumas dessas imagens que têm sido propagadas recentemente está a sugestão de que pequenas empresas possam vir a dominar o mercado, deslocando as maiores, estabelecidas há muitos

anos, porque as primeiras seriam mais ágeis e flexíveis devido a sua estrutura enxuta (Kanter, 1996).

A proposta neste capítulo é, numa primeira etapa, examinar as propostas de vários desses modelos, discutindo quais as variáveis e aspectos enfatizados por eles como formas de aperfeiçoar o desempenho organizacional. Essa necessidade de aperfeiçoamento tem sido justificada pela ameaça em relação ao futuro, em função das exigências, pressões, ameaças representadas por esses atores 'poderosos'. Numa segunda etapa, examinaremos com o suporte de pesquisa empírica, centrada em torno do processo de terceirização de partes e componentes pelas montadoras automotivas no Brasil, em que medida essas teorias se afastam ou se aproximam das práticas que vêm sendo adotadas nas empresas e tentaremos mostrar que esse formato de apresentação se presta a um propósito de ideologização da questão das reestruturações organizacionais, onde a utilização de imagens muito fortes e convincentes por parte de alguns influenciadores seriam os mecanismos incentivadores junto ao público executivo e empresarial para as mudanças.

A parcelização da realidade das mudanças organizacionais, que é a consequência do enfoque das teorias gerencialistas somente na técnica ou técnicas que compõem o seu próprio arsenal, deixando de mencionar outras novidades introduzidas concomitantemente, impede uma visão histórica da totalidade das mudanças sociais aportadas e que compõem um novo paradigma de organização do trabalho. Assim, a qualidade total passa a ser louvada em alguns casos como a filosofia que teria transformado com sucesso a forma de produção e mesmo de organização em geral, sem a menção da necessidade desta ser suplementada pelo JIT, pelo Kanban, pelas células de trabalho, pela formação multifuncional, etc. (Juran 1993; Deming 1990).

O novo paradigma privilegia o atendimento estrito da demanda, abrindo mão da lógica da produção de massa (Coriat, 1994), sem no entanto abrir mão da escala total da operação. A consequência histórica da ascensão desse novo paradigma, como uma melhor solução para o trabalho do que o paradigma de produção de massa fordista, tem acarretado a sua adoção por um grande número de empresas. Essa passagem ocorrida em vários países, sobretudo aqueles que compõem a maior parte do produto mundial, tem gerado grandes alterações na estruturação tanto do trabalho quanto das sociedades em geral, como por exemplo a desfiguração da noção de emprego (Gorz, 1988), que o enfoque parcelizado dos

modelos não é capaz de reconhecer, apontando basicamente questões de aperfeiçoamento funcional nas organizações.

Exame de alguns Modelos Recentes

O surgimento nos anos pós-80 de diferentes modelos de reformulação organizacional está consensualmente associado com o surgimento do desafio de empresas, japonesas e européias sobretudo, à hegemonia das americanas, inclusive no seu mercado doméstico. O melhor desempenho apresentado pelas primeiras, mesmo frente aos imediatos esforços de redução de custos empreendidos pelas últimas, e que assustou fortemente o mercado americano, levou um número importante de teóricos a estudar as dimensões que permitiam esse desempenho.

Tal preocupação permitiu, a partir daí, o desenvolvimento de um grande número de explicações, passando por aquelas de caráter culturalista, onde a influência do confucionismo no Japão chegou a ser considerada como decisiva (Peters e Waterman, 1983; Pascale e Athos, 1982; Ohmae, 1982), explicações de inspiração macroeconômicas e do suporte decisivo do Estado para o desenvolvimento das empresas (Delmas, 1991), explicações fundados na especificidade organizacional de novos formatos mais 'enxutos' (Nolan e Croson, 1996; Nadler *et al.*, 1994), de caráter produtivo, enfocando técnicas inovadoras na produção (Womack *et al.*, 1992; Schonberger, 1988; Deming, 1990), dentre outras.

O nosso propósito a seguir é o de apresentar alguns desses modelos mais conhecidos, que fazem uso daquilo que chamamos de 'imagens poderosas' - imagens que super-enfatizam, através de uma dramatização, determinados agentes do meio-ambiente e do micro-ambiente organizacional e suas influências, que servem para justificar as mudanças organizacionais propostas por seus modelos, dentre as quais destacaremos as explicações apresentadas para as terceirizações, assunto discutido no primeiro capítulo. No entanto, essas mudanças que não são mudanças banais, têm se mostrado em muitos casos bastante radicais, provocando grandes comoções na reorganização das empresas, e necessitam portanto ser apropriadamente justificadas. Essas teorias cumprem ainda a função de

legitimar outros aspectos incluídos nas reestruturações organizacionais e que serão examinados adiante.

Piore e Sabel (1984), que produziram um trabalho de grande repercussão e que exploram as razões do enxugamento estrutural das empresas, dizem que a redução estrutural da demanda (em contraste a uma queda pontual) no período recente, com a consequente dificuldade para que as grandes empresas pudessem arcar com seus custos fixos, basicamente recursos produtivos totalmente dedicados e que não podem ser realocados rapidamente, é que teria desestimulado a organização de grande porte.

Com o avançar do século, as empresas foram se especializando cada vez mais, criando dessa forma cada vez maiores unidades que passaram a requerer por sua vez economias cada vez maiores de escala e, portanto, maiores volumes de produtos vendidos para diluir os custos inerentes a tais estruturas, o que a partir de meados da década de 70 e início da de 80 tornou-se cada vez mais difícil, devido aos períodos recessivos que se sucederam.

Segundo os autores, à medida que os tamanhos das fábricas foram se tornando cada vez maiores, essas empresas teriam se tornado instáveis devido às incertezas do ciclo econômico e da implicação de variações muito fortes de demanda. Ainda, segundo os autores, justamente o processo flexível, o novo modelo de organização do trabalho, prescinde da necessidade de diluir seus custos por meio de grandes volumes de produção e, por isso, é mais eficiente.

Seguindo a lógica desses autores, o objetivo das grandes corporações era em primeiro lugar resguardar-se quanto à incerteza, já que seu tamanho impedia uma rápida reação às crises através de reduções e ampliações de tamanho no curto prazo, e nesse sentido, além do crescimento organizacional via *mass marketing*, uma primeira opção adotada por muitas corporações teria sido a tentativa de fixação de preços entre empresas de um mesmo setor ou a fixação de limites de produção individuais. Somente quando esses acordos falhavam é que as empresas do setor consideravam uma fusão com o objetivo de formar uma empresa de maior controle sobre o mercado. Essa seria a prática usual principalmente nos setores de produção contínua.

As novas indústrias mecânicas da época adotaram uma estratégia distinta do que foi descrito antes e, ao invés de buscarem acordos, Sloan, da GM, e outros em seguida

introduziram o conceito da diferenciação e posicionamento de produtos ao oferecerem, aos olhos do mercado, um grande leque de produtos a partir de muito poucos produtos-padrão (em termos de projetos mecânicos), valendo-se do que Piore e Sabel classificaram de 'toques cosméticos' sobre cada padrão, constituindo assim uma linha de carros desde o básico até o luxuoso. Foi dessa forma que as montadoras puderam continuar auferindo economias de escala expressivas.

"...Sloan percebeu que ele poderia obter economias de escala adicionais através da integração do *design* e da produção de modelos de carros com variados preços, de forma a padronizar as partes usadas em todos os carros da GM. Esse componente da estratégia da GM foi desenvolvido na sua totalidade durante a Grande Depressão, quando o mercado não podia mais ser estendido através do aumento da demanda de automóveis - a única forma de reduzir custos por meio de economias de escala era, então, homogeneizar sutilmente os produtos para o mercado presente." (Piore e Sabel, 1984)

Ora, os próprios autores apresentam, acima, de que forma é viável à produção de massa lidar com a queda da demanda - da mesma forma como foi feito durante os anos 30. Dessa maneira, o argumento da queda da demanda apresentado por Piore e Sabel para a adoção do modelo flexível, aparentemente não representa condição necessária para tanto. Além disso, a produção de massa também poderia pensar na solução de adotar equipamentos menores, uma das técnicas da produção toyotista, que permitissem uma maior manuseabilidade entre modelos, o que invalidaria o argumento da dificuldade de diluir custos fixos (principalmente, de máquinas e equipamentos). De fato, o que deve ser ressaltado é que a flexibilidade do modelo toyotista, analisado por estes autores, é constituída de diferentes técnicas, a adaptabilidade dos equipamentos dentre outras, e também de arranjos institucionais na economia que a tornam possível, que não são explorados devidamente no trabalho.

Assim, temos aqui um primeiro caso onde a dramatização da imagem da flexibilidade serve para se contrapor aos perigos aparentes representados pela rigidez dos altos investimentos, considerados prejudiciais à saúde empresarial.

A Reengenharia (Hammer e Champy, 1994), um dos mais conhecidos modelos recentes, ensina que os gerentes devem rasgar seus antigos conceitos e formulações e redesenhar completamente suas organizações. Eles devem estar conscientes dos aperfeiçoamentos radicais de produtividade que têm se produzido nas organizações, para os quais as suas companhias devem estar preparadas.

Trata-se de um modelo que tem pregado, com bastante sucesso junto ao empresariado (Garvin, 1995), o conceito de organizar os negócios em torno de processos. Das razões apresentadas para a necessidade da mudança, o processo de coordenação de todos os executantes que compõem os processos empresariais teria se tornado altamente ineficiente devido à organização funcional. A consequência disso, segundo esses autores, é que nas empresas deixaram de existir responsáveis pelos resultados, especialmente o mais importante de todos, o do atendimento ao consumidor.

Dessa forma, justifica-se a busca de métodos melhores, justamente a passagem da organização funcional para a organização por processo. Daí também a necessidade de encomendar parte das atividades externamente, para evitar tais dificuldades de coordenação.

Nesse novo formato introduzido pelo método da Reengenharia alguém sempre será responsável pelo resultado final de cada um dos processos do negócio. Ao longo da cadeia de atividades que compõem cada um desses processos, todos serão a um só tempo clientes e fornecedores de outros departamentos internos à empresa. A idéia é que dessa forma a organização funcional burocratizadora da atividade empresarial poderá finalmente ser contornada para evitar erros e atrasos, porque cada uma das seções de trabalho exigirá, como um cliente insistente, os seus insumos devidos pela seção antecedente.

O uso intensivo da moderna tecnologia de informação teria vindo para dar um efetivo suporte para a implantação desse método. A semelhança da Reengenharia com a lógica do processamento de trabalho toyotista no chão de fábrica é inegável com seu formato de linearização e sequenciamento do trabalho.

Algumas das críticas que foram endereçadas ao modelo da Reengenharia falam que se trata basicamente de redução de pessoal acompanhada de redesenho do fluxo de trabalho, algo muito próximo à cronometragem fordista; a mudança funcional para processual não impede que as pessoas continuem a pensar conforme as funções que estejam

executando; em algumas empresas se admite que os níveis de confiança dos funcionários caiu fortemente; ou ainda, que se trata de um modelo preocupado em rearrumar o negócio atual, sem uma visão de negócio futuro, necessário para incrementar margens ou evitar a queda das margens atuais (Micklethwait e Wooldridge, 1996; Grey e Mitev, 1995).

"...Uma pesquisa realizada pela Associação de Administração Americana, em meados de 1995, descobriu que mais da metade dos respondentes se sentia engolfado de trabalho comparado com 1993, antes do início (das reestruturações)...na Inglaterra...70% dos trabalhadores se sentia menos segura do que dois anos antes; 44% se sentiam pressionados a trabalhar até mais tarde; e 31% disse que as pessoas tinham medo de pedir licença quando ficavam doentes." (Micklethwait e Wooldridge 1996)

Pode-se observar que nesse modelo a dramatização faz uso da imagem do consumidor a ser satisfeito, que é utilizada tanto internamente quanto externamente, e serve para se contrapor aos perigos criados pela pretensa rigidez do modelo funcional-burocrático à saúde empresarial.

Outro modelo largamente adotado foi o TQM, a Gerência da Qualidade Total, que tenta abarcar ao mesmo tempo tarefas e procedimentos que percorrem toda a organização. A qualidade que visa, ela também como na Reengenharia, a satisfação do consumidor, precisa para tanto fabricar partes e produtos ou realizar serviços de forma correta na primeira operação, ao invés de deixar para verificar os erros eventualmente cometidos no final do processo de produção, como era a prática no modelo 'antigo'. O conceito é empregado de forma abrangente de maneira a abarcar produtos e partes, serviços, processos de trabalho na produção e na administração, a expectativa do consumidor e do distribuidor, etc., o que permite envolver todos os participantes da organização e atribuir-lhes responsabilidade globalmente pelos resultados alcançados (Wilkinson e Willmott, 1995).

É interessante notar que o entendimento de qualidade não pressupõe necessariamente que se opere em alto nível, mas sim, que a empresa venha a atender de forma confiável e consistente os padrões, ora estabelecidos por ela mesma para atuar, ora pelo seu meio ambiente, como por exemplo por seus concorrentes (Wilkinson e Willmott, 1995).

O modelo da TQM (Juran, 1993; Deming, 1990) utiliza, como na Reengenharia, de novos conceitos de organização do trabalho, com novos agentes também. O modelo lança mão da idéia, onde todos os agentes são ora fornecedores, ora clientes, ainda que alguns sejam seções ou departamentos de uma mesma empresa. O suprimento pode envolver produto propriamente dito, serviço ou informação. O pressuposto do modelo é que se cada um se comportar como cliente exigente, mesmo as áreas internas das empresas terão a lucrar, pois o ritmo do processo burocrático não mais será arrastado, e sim, deverá atender às necessidades do consumidor exigente (du Gay e Salaman, 1992).

Daí também o emprego do conceito de *empowerment* do funcionário e do trabalhador do conhecimento para decidir na sua área a respeito de questões de qualidade, desaparecendo com essa prática outros cargos de linha (por exemplo, supervisores e controladores de qualidade). Essa redução da estrutura funcional é uma forma de reduzir o porte de grandes empresas e, assim, torná-las mais flexíveis.

A dramatização faz uso, desta vez, da imagem do consumidor a ser satisfeito, tanto internamente quanto externamente, sob pena de perdê-lo para a concorrência (internamente, a insatisfação do 'cliente' causa uma punição).

O modelo da TQM é uma dentre outras respostas ao desafio à supremacia japonesa nos anos 80. A partir da avaliação pioneira de Peters e Waterman (1983), a lógica de que a 'excelência' era já então uma realidade de várias empresas americanas e que todas as demais poderiam repetir performances semelhantes, penetrou o universo mental das empresas americanas, abrindo caminho para a Qualidade como uma variável que por si só poderia dar conta da desvantagem em termos de concorrência naquele período.

Tendo sido desenvolvida pensando no controle dos resultados da produção, num primeiro momento, mais tarde estendeu-se para toda a empresa com suas várias práticas. A excelência neste modelo (Peters e Waterman, 1983) é função do desempenho individual - "...boas novas vêm do tratamento decente dado às pessoas, pedindo a elas que se destaquem, produzindo coisas que funcionem. Eficiência baseada em escala passa a dar lugar a pequenas unidades com gente atenta ao que faz". Esse quadro conceitual pressupõe que, dada a impossibilidade daqueles que tomam as decisões de lidar apropriadamente com a quantidade cada vez maior de informação disponível e de tomar decisões de fato

racionais, as empresas deveriam contar com a participação autônoma e participativa de seus colaboradores para realizar uma operação realmente eficiente.

O 'tratamento decente às pessoas' é a visão que esses autores e vários outros (Pascale e Athos, 1982; Ohmae, 1982) tinham das vantagens de uma prática cultural, que distingue claramente a americana da japonesa, onde neste último caso as empresas se preocupariam com as pessoas que aí trabalham em todos os sentidos e não deixariam para o governo, igrejas ou as famílias fazê-lo; essa preocupação da empresa, que integra o trabalhador dentro da sub-cultura organizacional, também o liberta para a produção, sem precisar se preocupar com questões a respeito do seu futuro; outras características do cotidiano cultural japonês, valorizado no início dos anos 80 em relação às práticas ocidentais e que eram apontados como fonte da superioridade estratégica que as empresas japonesas haviam atingido em relação principalmente às americanas, incluíam evitar preocupar, antagonizar, desmoralizar, criar barreiras e boicotes desnecessários no ambiente de trabalho, de maneira a evitar prejuízos a seu desempenho (Peters e Waterman, 1983).

Clegg (1990) descreve no seu trabalho algumas das principais condições de sucesso das empresas japonesas, tentando mostrar que muitas delas são criações do pós-guerra e que, portanto, não podem ser consideradas de cunho cultural. Hamilton e Biggart (1988), por outro lado, comparam a organização econômica japonesa com a coreana e a taiwanesa para mostrar que, apesar de uma mesma origem cultural confuciana, suas realidades são constituídas por organizações bastante diversas, o que invalida a tese da origem cultural como explicação para o sucesso empresarial.

Uma outra corrente acadêmica que também não privilegia a explicação estrutural para entender o melhor desempenho das novas organizações, sublinham a questão da participação individual dos trabalhadores em processos como 'Aprendizado Organizacional' (Argyris, 1982) e o 'Pensamento Sistêmico' (Senge, 1998), mas que mencionam também claramente a necessidade de se trabalhar com um menor quadro de trabalhadores, menor número de níveis hierárquicos e em equipe (Senge, 1998; Peters e Waterman, 1983).

Nesses modelos, os indivíduos mais preparados são aqueles capazes de desenvolverem relacionamentos entre si, dessa forma gerando um maior dinamismo no desenvolvimento das atividades empresariais, e de gerar idéias inovadoras de forma mais

rápida e mais imaginativa que os demais. O ideal para as empresas seria que cada um de seus colaboradores pudesse apresentar tais características ou desenvolvê-las por meio do aprendizado continuado, de maneira a transformar seu conhecimento em produtos e processos inovadores para a empresa.

A decorrência do que foi dito é que a atividade conjunta e cooperativa, como por exemplo em equipes de trabalho, são fundamentais nesse modelo, onde a fragmentação das visões de mundo dos participantes das organizações só pode ser superada pela convergência e cooperação entre as partes. É aqui que também se encaixa a justificativa para o fornecimento terceirizado sob forma de parcerias como uma forma de complementar o esforço de todas as partes em benefício do melhor desempenho empresarial.

Os dois modelos anteriores lançam mão de novo de imagens como a do trabalhador do conhecimento e as equipes de trabalho formadas por esse tipo de trabalhador, que irão justificar a redução da estrutura funcional para reduzir o porte de grandes empresas e, assim, torná-las mais flexíveis para enfrentar a poderosa empresa japonesa ou qualquer concorrência acirrada dos tempos atuais.

A questão da reestruturação das empresas é apresentada por Tomasko (1993) como uma reavaliação da forma de uma empresa trabalhar. Esse autor faz referência ao relacionamento com fornecedores como parte de um contexto de relacionamentos que uma empresa deve desenvolver com o ambiente exterior para aperfeiçoar seu desempenho. E, da mesma forma, internamente também, um negócio deve ter poucas barreiras a limitar os contatos entre *staff* e linha, entre funções e divisões (apesar de recomendar processos em lugar de funções em outra seção de seu texto). É o conceito do fornecedor e cliente, onde este último deve sempre receber o melhor atendimento possível, reaparecendo também neste modelo. Nesse contexto, setores internos dentro da empresa são tão clientes quanto o cliente-empresa em relação a seus fornecedores.

Dentro dessa lógica, por que a terceirização? Porque a produção interna é típica do 'antigo estilo'. No novo estilo a empresa busca velocidade, flexibilidade e foco, e sua estrutura pode não estar preparada para tanto, donde a terceirização como componente de uma solução de adaptação estrutural visando prover a empresa com as qualidades necessárias no novo contexto econômico. O passo seguinte vem a ser como definir as áreas candidatas potenciais à terceirização – utiliza-se para isso o conceito de 'competências

específicas à empresa' que podem permitir-lhe desenvolver uma estratégia de ação que não possa ser previsível pela concorrência e que, portanto, deve ser conservada internamente. Onde se localizam tais fontes de vantagens? Elas estão incrustadas nos produtos da empresa, nas habilidades e *know-how* de trabalhadores e gerentes, e que são chamados de aprendizado coletivo de uma empresa.

Terceirizam-se aquelas atividades que não sejam da 'competência' das empresas. Atividades que ainda assim sejam de importância para a empresa - para estas são estabelecidas parcerias. Parcerias são, por isso, apresentadas como estruturas organizacionais (o que sugere sua vinculação à empresa) e contadas ao lado de '*spin-offs*' (um pedaço da empresa que vai se desenvolver desligado da estrutura matriz), de 'ameba' (estrutura em constante mutação) e da 'estrutura horizontal'.

"O mecanismo organizacional necessário ... é o que chamamos de empresa enxuta, uma reunião contínua de todas as partes envolvidas para criar um canal para a cadeia de valor como um todo, eliminando qualquer *muda*... o público tende a presumir a necessidade de uma nova entidade legal, um sucessor formal da 'empresa virtual' que, na realidade, torna-se uma nova forma de integração vertical. Na verdade, precisamos exatamente do contrário. Em uma era em que as empresas individuais estão terceirizando mais e fazendo menos internamente, a verdadeira necessidade é de uma aliança voluntária de todas as partes interessadas para supervisionar a cadeia de valor desintegrada, uma aliança que examine cada etapa de criação de valor e dure enquanto durar o produto."

Assim, para Womack e Jones (1998: 10) é não somente necessária como possível uma aliança voluntária entre empresas para viabilizar o funcionamento de redes empresariais (*networks*). É interessante notar entretanto que, mesmo autores que defendem as estruturas em rede, são muitas vezes céticos à independência ou ação voluntária dos participantes dessas redes (Jarillo, 1993).

Outros autores (Nadler *et al.*, 1994) explicam a necessidade de mudar, e apresentam as 'novas arquiteturas de organização', em função dos resultados observados a partir da derrocada do domínio de mercado pelas empresas americanas na década de 80, frente

principalmente às empresas japonesas, afim de buscar melhores condições concorrenciais. Também aqui, as organizações tradicionais são vistas como super-dimensionadas, grandes e complexas, onde é preciso buscar redução de custos operacionais, tanto em termos de tempo como dinheiro, e da coordenação interna. As temáticas da concorrência poderosa e da necessária flexibilidade presentes outra vez.

Desta forma, são apresentados novos formatos tanto para a organização do trabalho interno quanto externo. São sugeridas 'Equipes de trabalho autônomas', '*Spinouts*', e outras, ao mesmo tempo que 'Alianças', '*Joint-ventures*', para capitalizar e reforçar os pontos fortes específicos de cada uma das partes envolvidas, e 'Redes de empresas', coligações de empresas que colaboram entre si em termos de pessoal, tecnologia, recursos financeiros e estilos operacionais, embora sob diferentes denominações jurídicas.

Aparentemente, a estatística sobre alianças ainda não é positiva:

"A taxa de sucesso das alianças ainda é muito baixa. Pesquisas indicam uma em cinco. Elas também possuem uma baixa esperança de sobrevivência, raramente durando mais do que quatro anos. Um terço dos gerentes perguntados pela Booz, Allen descreveram as alianças como sendo perigosas. Aquelas mesmas forças de mudança que fazem uma companhia parecer como a parceira ideal num dia, podem torná-la numa concorrente no seguinte." (Micklethwait e Wooldridge, 1996)

Uma outra visão, que também é encontrada entre autores que propõem reestruturações na literatura acadêmica recente, fala da pretensa agilidade, habilidade, eficiência das empresas de pequeno porte entrantes no mercado, em relação às empresas tradicionais, classificadas como 'dinossauros', e que teriam dificuldade de competir contra estas. A sua vantagem competitiva sobre as grandes empresas residiria na sua capacidade de desempenhar suas atividades valendo-se de estratégias de terceirização e uso da tecnologia de informação. A prova de que essas empresas teriam apresentado resultados mais satisfatórios que as grandes empresas multidivisionais é fundamentada na capacidade de geração de empregos ao longo dos últimos trinta anos das empresas novatas, com menos de cem funcionários (Nolan e Croson, 1996).

A inércia que acomete as grandes organizações para reagir contra esse estado de coisas seria devida principalmente à resistência aposta pelas hierarquias empresariais que ‘nada querem mudar’. Por exemplo, sua idéia é que os negócios devem prosseguir como tradicionalmente – com um planejamento anual, que deixa, segundo esses autores, de responder a momentos diferenciados que vão se apresentando ao longo do ano; que evita projetar esforços para um crescimento acentuado, da mesma forma que planeja com cuidado atividades destinadas a evitar a todo custo quedas de performance; cujas práticas de auditoria, de avaliação financeira e outras seguem padrões tradicionais, nivelando a empresa ao restante do mercado. Seria um tipo de planejamento voltado para atender aos desejos da hierarquia e não às necessidades do consumidor e cliente. Nesse modelo tradicional e aparentemente superado, o controle dos fornecedores e distribuidores se dá através do poder conferido pela integração vertical e exercício de poder de mercado da empresa.

No novo modelo, que deve começar com o *downsizing* imediato de "até 50%" da estrutura pré-existente, a tecnologia da informação avançada possibilita a comunicação imediata e não filtrada com o chão-de-fábrica, eliminando níveis hierárquicos e burocracia que obstruem a ação, possibilitando a implantação de sistemas de projeção instantânea da demanda e confirmação dos pedidos, o que possibilita um novo formato de relacionamento com os fornecedores de produtos e serviços externos. Nesse modelo não mais seria possível a prática da hegemonia e do poder de mercado, já que nesse caso a integração entre fornecedor e cliente não seria efetiva.

Novamente, nesses últimos modelos é empregada a imagem da empresa que aparece sob ameaça dos concorrentes mais bem preparados, devido a sua lerdeza motivada pelo tamanho ou má vontade de sua hierarquia. A solução passa por redução estrutural e um leque de possibilidades de ação conjunta com outras empresas. Sempre será possível, de acordo com esses modelos, associar-se positivamente com outras empresas, independentemente do formato dessas associações.

Jarillo (1993: 6 e 15) também arremete contra as estruturas verticalizadas das corporações e seus problemas consequentes em termos de eficiência:

"...ills of vertically integrated companies: bureaucratization, lack of innovation, bloated costs, unresponsiveness... by integrating a large number of very different activities, they were actually losing focus, developing rigidities, and finding it more and more difficult to coordinate in a time- and cost-efficient fashion."

Para o autor, as 'redes estratégicas de suprimento' otimizam o desempenho e minimizam os custos de coordenação e admite que retêm a maioria das vantagens da integração vertical, sobretudo a menor exposição aos riscos de oportunismo.

O conceito da 'Arquitetura Estratégica' (Hamel e Prahalad, 1994) foi apresentado como uma alternativa estratégica voltada para o futuro, em contraposição à prática das reestruturações e reengenharias recentes, que só estariam preocupadas com a eficiência operacional das empresas, e ainda assim no curto prazo. O fato de que as empresas têm se dedicado a tentar obter respostas à crise de competitividade por intermédio de estratégias que visam o aperfeiçoamento de procedimentos, seria devido à falta de visão de mercado quanto às necessidades dos consumidores, principalmente quanto a produtos e serviços ainda não existentes e que podem transformar todo um setor industrial. Esta miopia é o que teria levado pequenas empresas com limitados recursos a interpor um tipo de concorrência altamente bem-sucedida em relação a empresas longamente estabelecidas no mercado, segundo estes autores.

Essas transformações organizacionais, que são também necessárias, devem incluir basicamente redução estrutural de camadas de gerências improdutivas, descontinuação de investimentos pouco significativos, redução de custos indiretos, *empowerment* dos trabalhadores, redesenho de processos, racionalização das linhas de produtos, dentre outros procedimentos, temáticas já vistas nos modelos anteriores. No entanto, essas atitudes em si deixam de levar em consideração o 'futuro', o que certamente não ajudará uma empresa na sua disputa pela liderança no mercado. No máximo ela estará correndo atrás dos líderes de mercado. Trata-se da política de 'redução de denominador', ou seja, a priorização da redução do denominador na equação da avaliação do retorno sobre o investimento, ao invés de ir buscar o incremento do numerador, ou do aumento do faturamento. O que parece ser

confirmado por observações de executivos dizendo que um produto errado não pode ser salvo por um processo de *downsizing*, por exemplo (Micklethwait e Wooldridge, 1996).

Faz-se necessária uma definição de alto nível por parte das empresas, segundo esse modelo, para o desenvolvimento e uso de novas 'funcionalidades' (novos benefícios aos consumidores), com o objetivo de construir o futuro, mas de uma forma inovadora e, ainda assim, sem pretender fazê-lo via um planejamento tradicional, que tenta detalhar passo-a-passo atividades que irão acontecer muito mais à frente. As empresas devem se preocupar com a aquisição de novas competências ou a utilização de competências já existentes que permitam viabilizar o desenvolvimento dessas novas funcionalidades, de maneira a redesenhar o relacionamento empresa-consumidor.

Dentro desse conceito fluido, as empresas são possuidoras de competências próprias altamente valorizadas (*core*). No entanto, há ainda outras competências que seriam igualmente fundamentais e eventualmente quando as empresas não as possuem, a solução é a busca de alianças estratégicas, que podem incidentalmente ser resolvidas também através de joint-ventures ou licenciamentos (não são levantados maiores questionamentos a respeito da forma de relacionamento entre parceiros, que no passado teria sido considerado no mínimo arriscado para a concorrência futura). Há ainda a situação daquelas competências não-críticas, referentes a itens importantes para a empresa, dentre peças e componentes, e que precisam ser atendidos. Com o intuito de liberar a empresa para que ela possa concentrar-se em suas atividades mais fundamentais é que a empresa atribui determinadas atividades à terceirização. Ou ainda, quando o fornecedor é mais especializado na realização daquelas atividades. Assim, atualmente, as empresas mais desenvolvidas nesse campo chegam a terceirizar até 75% do valor do produto (caso da Toyota e BMW).

Fine (citado em Correa, 2001) também defende uma terceirização, mas seletiva, sobretudo no caso quando há um pequeno número de fornecedores no mercado, ainda que a fabricação de determinado item não possa ser considerada central para uma empresa. Na visão desse autor, a percepção de como as indústrias devem caminhar deve ser baseada na orientação de outras indústrias cujo '*clockspeed*' de inovação é mais acelerado, como é o caso da informática, que já estaria bem mais avançada do que a indústria automobilística em termos da utilização do *outsourcing* no seu processo produtivo, a basear-se no exemplo

da terceirização pela IBM da fabricação de processadores pela Intel e do sistema operacional pela Microsoft para os microcomputadores PCs.

Drucker (1992), além de justificar de forma semelhante, como acima, o enxugamento de quadros e hierarquias empresariais, é daqueles que reafirma a ascensão dos empregados à condição de donos das empresas nos EUA, via seus fundos de pensão (o que poderá também se dar em outros países onde o fenômeno da concentração de capitais nos fundos tem se repetido) e que deverá levar cada vez mais os administradores destas empresas a tomar em consideração uma participação mais decisiva desses mesmos empregados na sua gestão, segundo o autor.

Essa perspectiva poderia sugerir que, mesmo sem emprego ou com salário congelado, o trabalhador está experimentando valorização de suas ações e, de uma maneira ou de outra, enriquecendo. Kuttner (1996) mostra, no entanto, que esse quadro não se realiza na prática, pois de 37% das famílias que são proprietárias de ações, os 5% do topo possuíam a título pleno 77% das participações acionárias, enquanto que 80% das famílias da base detinham apenas 1,8% do total - "...ainda que mais de 100 milhões de americanos sejam em certo sentido acionistas, a maior parte das pessoas continua a depender do salário para viver".

A Função das Imagens Poderosas

Cada um dos modelos citados anteriormente nos propõe algumas conclusões. Segundo Piore e Sabel, são principalmente os elevados custos fixos que orientam a busca das empresas por reduções estruturais. No entanto, pudemos ver anteriormente, na visita às montadoras locais, que há casos onde tal raciocínio não se aplica, ou se aplica apenas em parte. Outras razões apresentadas envolvem a redução dos custos com a mão-de-obra e a concentração em atividades consideradas estratégicas para as empresas.

Na Reengenharia, a terceirização é justificada pela necessidade de prover agilidade aos processos organizacionais. No entanto, se a empresa decide que há serviços e partes que ela deseja terceirizar e outros não, é porque a decisão não se decide necessariamente pela agilização dos processos como prega esse modelo. No TQM, o raciocínio apresentado é semelhante ao modelo da Reengenharia.

Em resumo, são diversos os mecanismos que fazem da terceirização uma vantagem principalmente para as montadoras, e com certeza, menos, para seus parceiros. Mas, desinteressante principalmente para as empresas excluídas do novo relacionamento. Essa constatação permite qualificar a recomendação da formação de parcerias pelos modelos examinados anteriormente como uma prática para justificar à sociedade e às empresas excluídas a existência de uma racionalidade, a motivação desse procedimento. É fortemente indicado esse procedimento legitimatório, já que essas reestruturações levam ao afinilamento da estrutura de fornecimento, com a forte redução dos fornecedores; à desmobilização da estrutura interna de compras, de recepção e estocagem, etc. nas montadoras devido a isso; à fixação de alvos de preços; à supervisão dentro das instalações do fornecedor pela montadora, dentre alguns dos novos procedimentos. É preciso explicar às partes interessadas, funcionários, fornecedores, gerentes e outros, as razões que orientam essas mudanças.

Uma outra característica comum a todas as montadoras é a adoção da terceirização ao mesmo tempo com que são introduzidas outras mudanças no processo produtivo, o que confirma a complementaridade dessa prática com algumas outras técnicas, listadas adiante. Algumas diferenças entre as montadoras envolvem os diferentes estágios das mudanças introduzidas e as adaptações específicas desenvolvidas em cada caso.

Assim, as mudanças, introduzidas ou em vias de, são a produção em função da demanda prevista, com produção de pequenos lotes (em comparação à produção tradicional de massa), a produção celular, a eliminação dos estoques intermediários e de materiais, o *JIT* (que pode ajudar a promover uma redução de custos em torno de 20% devido à eliminação de estoques), o trabalho multifuncional, dentre eles o controle de qualidade e a manutenção realizada pelos trabalhadores de linha, o sistema de aperfeiçoamento contínuo, a programação mesclada de produção (diferentes produtos intercalados), o sistema cliente-fornecedor (seja entre departamentos ou fornecedor-empresa), produção modular (intercâmbio de componentes entre diferentes produtos finais), redução no tempo de troca de ferramentas, robotização, projetos com menor número de componentes que no passado, etc.

A constatação de um modelo que é composto pela integração de diferentes técnicas vai em contramão às recomendações de cada teoria, que enfocam suas propostas

particulares sem mencionarem a complementaridade das várias técnicas, que vão constituir uma nova lógica de organização do trabalho, seja na fábrica ou no escritório.

Um outro aspecto que os modelos não discutem é o interesse das diferentes partes nessas reestruturações. Na questão do relacionamento de parceria, há um lado que é mais forte que o outro, na medida que as montadoras influem decisivamente para o volume faturado pelos seus fornecedores, mesmo quando se trata daquelas montadoras de menor porte. A globalização ajuda a contribuir na definição do poder de barganha, mesmo destas montadoras menores, na medida que nos itens onde esta não tem peso específico em determinada unidade de produção, a agregação mundial de seu pedido passa a ter.

O *downsizing*, consequência direta das reestruturações, no entanto, tem sido apresentado pelos modelos teóricos como uma necessidade operacional, para aumentar a agilidade e o nível de informações, contribuindo para aperfeiçoar o desempenho, e nunca, como um problema. Essa portanto uma outra faceta que os novos modelos deixam de abordar, partindo do pressuposto que é sobre o aperfeiçoamento empresarial que devem enfocar todas as luzes.

Há uma conscientização de algumas das direções das empresas a respeito do paradoxo gerado com os processos de reestruturação e a necessidade das empresas em obter a melhor motivação possível de seus quadros com vistas à consecução dos objetivos propostos. Aos sindicatos e representantes de fábrica tem sido apresentado em princípio um quadro da situação, onde a única alternativa possível seria a busca de maior eficiência por essa via. Às explicações da abertura de mercado pelo Brasil, e consequente aumento da concorrência externa às mesmas, são às vezes acrescentadas explicações que apresentam as reestruturações como capazes também de resolver os problemas gerados pela economia brasileira, como as constantes mudanças da demanda em função das várias crises econômicas, que também estimulariam dispensas de pessoal.

Abrahamson (1996) coloca algumas das motivações que fazem com que os gestores demandem a cada momento novos modelos administrativos, que ele chama de 'modismos' (*management fashion*). Ele acha que os gerentes se orientam por preferências estéticas e cita outras forças sócio-psicológicas que orientam a busca gerencial, tais como 'excitação infantil', 'conformidade massificada' e algo próximo de 'manias ou episódios de histeria de massa'. Ele se apoia para isso em artigos surgidos seja na imprensa (Business Week, 1996;

Wall Street Journal, 1993) ou em *journals* de larga aceitação. Mas, ele não crê que a adoção dos modismos por parte de executivos e administradores se limite somente a fatores sócio-psicológicos, admitindo também um processo de busca de aprendizado de novas técnicas gerenciais, que possam ajudar a 'resolver brechas na performance organizacional criadas por mudanças ambientais de natureza tecnológica e econômica'.

Essa explicação pode nos ajudar a entender que empresas e seus executivos estejam constantemente abertos a novidades de várias origens e espécies. No entanto, essa argumentação não explica a razão porque especificamente as técnicas que permitiram a difusão do modelo flexível/ enxuto/toyotista/pós-fordista tivesse a penetração que vem sendo observada. Já que *a priori* pela lógica desse autor qualquer novidade recebe calorosa acolhida, ou seja, que esses receptores seriam pouco críticos aos modismos, podendo portanto ter sido influenciados por outros modismos surgidos durante esse período.

Meyer e Rowan (1977) sugeriram que os administradores legitimam suas ações por meio da criação da aparência da racionalidade, fazendo-o através do uso ou simulando o uso de técnicas gerenciais, que são vistas pelo público de interessados diretos no desempenho organizacional (*stakeholders*) como maneiras racionais de gerir as organizações. Eles sugerem que sem isso esse público (acionistas, jornalistas especializados, consultores, investidores, etc.) que dá suporte à organização retiraria seu apoio.

As teorias seriam portanto a racionalização das mudanças empreendidas pelas empresas pioneiras e serviriam para que o público interessado pudesse entender e aceitar o que havia sido realizado. Seria um primeiro passo no sentido da institucionalização das novas formas de organização.

Alguns tipos distintos de esforços são necessários para distintos públicos. Parte desses necessitam ser convencidos da validade dos novos métodos em termos de resultados operacionais, como por exemplo, gerentes de negócio e acionistas. Uma outra parte, busca entender porque os novos formatos enxugam as estruturas e se há necessidade efetiva de tais medidas, como é o caso dos sindicatos. Quando as montadoras fizeram contato com os sindicatos, afim de tentar evitar confrontos inúteis, para explicar as reestruturações e demissões, houve necessidade de sugerir que a concorrência no novo período havia assumido feições que inevitavelmente levavam a tais medidas. A sociedade também deve

receber explicações quanto aos efeitos sobre o desempenho econômico como uma consequência de medidas que vão aos poucos se espalhando entre as empresas.

Neste ponto, é possível lançar mão do conceito do poder manipulatório, já abordado em capítulo anterior, por parte das empresas e outras instituições na sociedade, interessadas na disseminação de conceitos, manipulação da percepção social e do entendimento dos fatos segundo uma ótica que beneficie os interesses anteriores, de maneira a convencer aos demais participantes dos processos em reestruturação do acerto das medidas empreendidas, das vantagens futuras a todos os elementos afetados (Hardy e Clegg, 1996).

Do ponto de vista daqueles responsáveis pelo desenvolvimento dos modelos gerenciais, Abrahamson (1996) afirma que primeiramente o idealizador do modismo pressente de modo incipiente a demanda e busca as técnicas que podem satisfazer tal demanda. Num segundo momento, depois que as técnicas são disseminadas, algumas passam a ter larga aceitação. Segundo o autor, a aceitação específica de determinados modelos é o que irá guiar no futuro a produção dos próximos modelos gerenciais.

A retórica de uma técnica gerencial deve convencer seus consumidores quanto a sua racionalidade e o progresso trazido por ela (Abrahamson, 1996). Como a retórica cria a crença de que uma técnica é racional? O consumidor, no caso, um executivo, deve acreditar que a técnica permite atingir objetivos organizacionais, que são avaliados como sendo importantes, e crer sobretudo que é possível fazê-lo utilizando tal técnica da forma a mais eficiente possível. A importância de serem atingidos determinados objetivos é apresentada quase sempre de forma dramática (Clark e Salaman, 1998), que ora permitirá salvar a empresa de uma situação de perigo (p.ex., a concorrência mais bem preparada), ou poderá elevá-lo a uma condição de maior respeito em relação a seus pares. A prova da eficiência daquela técnica é muitas vezes apresentada através do depoimento de outras experiências com outras empresas. O progresso é sinalizado pela inovação introduzida, que é explicada por evidência empírica.

Complementarmente à explicação anterior, também os formuladores de modelos devem ter suas motivações para desenvolvê-los. Nossa hipótese é que os modelos cumprem ao menos três metas básicas - difundir os novos conceitos de maneira a diminuir possíveis resistências nas organizações e na sociedade em geral, servindo para apressar sua adoção, ou seja, sua institucionalização; difundir os novos conceitos de forma a obter ganhos com

base na comercialização do conhecimento; legitimizar as mudanças radicais e causadoras de prejuízo a setores da sociedade.

Alvesson (1987), reforça esse último ponto ao mencionar a função de socialização dos administradores e também a função de rechaçar críticas em relação à ordem econômica e política estabelecida. "O *status quo* não é questionado, nem é a estrutura de poder ou a sua distribuição, ou as recompensas dentro da organização".

As imagens criadas pelos modelos representam uma simplificação na comunicação das propostas dos modelos, ajudando na sua difusão. Dentre elas podemos mencionar os conceitos do 'trabalhador do conhecimento' e do 'trabalhador multiespecializado' (ou, 'multifuncional'), que pretendem justificar mudanças estruturais com base nos argumentos até aqui caros às teorias críticas, contrárias à forma de organização do trabalho típica do fordismo e da burocracia de especialistas, onde este se configurava sempre parcelizado e o trabalhador não tinha controle nem autonomia sobre a organização nem o conteúdo de suas tarefas. "(O trabalhador), na lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho." (Antunes, 1999: 34)

O argumento adotado é que este 'novo trabalhador', que opera diversas máquinas ou equipamentos, ou ainda, se reveza entre tarefas produtivas e administrativas distintas é autônomo no seu trabalho, porque domina suas tarefas integralmente e também uma parte significativa do processo produtivo, podendo decidir sobre alterações de processos, operação de controle de qualidade, manutenção de equipamentos, e desenvolve seus conhecimentos constantemente para poder aperfeiçoar seu desempenho, num claro enriquecimento individual. Ou ainda, faz tudo isso decidindo cada etapa em conjunto com outros trabalhadores dentro de uma equipe, sem a interferência de supervisores.

Há aqui duas questões que mostram que apesar de uma certa autonomização, de fato apenas se desloca parcialmente a noção do controle exterior pela estrutura empresarial. A tradicional discriminação das tarefas continua pré-determinada, ainda que agora sobre um escopo maior destas, envolvendo mais equipamentos ou máquinas. Este novo trabalhador ou grupo de trabalho possui autonomia de ação em relação a defeitos de produção, manutenção de equipamentos, troca de ferramental, por exemplo, porém sempre a partir de determinações básicas sobre como e o que deve ser produzido. Além disso, num segundo

aspecto, mesmo o trabalho com equipamentos é, em muitos processos nos dias atuais, totalmente limitado ao controle sobre a operação destes equipamentos, e não, à operação no produto propriamente dito, em função da cada vez maior integração dos processos nas indústrias, via a crescente sofisticação tecnológica da automatização. Os operários terão, por exemplo, que aprender noções sofisticadas de álgebra e geometria, para serem capazes no entanto de ler e manipular equipamentos, que irão controlar a efetiva produção (Danford, 1998).

Graham (1995) é uma das críticas da idéia que o modelo enxuto tenha trazido uma maior democratização ao chão de fábrica. Ela acredita apenas que as formas de controle diferem do modelo fordista, pela utilização de uma multiplicidade de métodos. Enquanto no modelo fordista sabe-se que trabalhadores e gerências não têm os mesmos objetivos, no modelo toyotista há uma cultura controladora que pressiona os trabalhadores a adaptar-se aos objetivos empresariais. Isso se faz pela conformidade do trabalhador ao trabalho em equipe, ao processo *kaizen* (melhora contínua), à cultura da fábrica e a fatores concernentes ao controle técnico do trabalho, como a linha de montagem computadorizada e à produção *just-in-time*.

De toda maneira, os modelos não chegam a examinar criticamente os prejuízos aos trabalhadores, seja aqueles que perdem seus empregos numa sociedade onde o *downsizing* vai sendo adotado extensivamente, seja no trabalhador que sobrevive aos cortes, mas que por outro lado se sente impotente face à pressão implícita no trabalho (Gorz, 1988; Bourdieu, 1993).

Um outro tipo de argumento justificador por parte dos modelos tem a ver com os maiores benefícios que as empresas auferem com estruturas menores, que lhes permite aparentemente maior agilidade de ação, que as grandes organizações não conseguem, altamente necessária para uma pronta resposta aos desafios múltiplos do ambiente sensivelmente competitivo desse período 'pós-capitalista' (Drucker, 1995). Trata-se da imagem da 'empresa flexível'. Dessa maneira, outro motivo para a redução hierárquica e consequente redução de pessoal é que as empresas começam a perceber que não precisam se ocupar de atividades de que não têm interesse ou não vale a pena explorar, relegando estas a terceiros, abrindo espaço para uma maior concentração de seus colaboradores em suas atividades principais. Uma razão a mais, frequentemente citada para a menor

necessidade de quadros, se dá uma vez que empresas baseadas em informação prescindem de níveis intermediários, que se ocupavam do processamento de boa parte destas.

Ao ouvirmos um depoimento que se opõe a essa perspectiva generalizante, onde as empresas são acusadas de 'pesadas e lerdas', com sua respectiva justificativa é que é possível perceber a conotação ideológica dessa discussão. Marinho (1997), presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, defende justamente que algumas das medidas adotadas pelas montadoras e pelo governo brasileiro se deixam levar pela música do novo modelo organizacional:

"...sintomaticamente, muitos passam a buscar a causa do problema (ou a Volkswagen corta 20% da jornada, com 20% de redução dos rendimentos anuais do trabalhador, ou demite até 10 mil trabalhadores) na suposta falta de competitividade da planta da empresa em São Bernardo do Campo. Processo produtivo obsoleto, máquinas velhas, falta de lançamento de novos produtos, excesso de pessoal estão entre os fatores alegados para o anúncio de demissões...

É importante dizer o que, uma vez mais, não se diz, por desconhecimento, oportunismo ou omissão. Vejamos a questão da produtividade. Muitos afirmam que a da fábrica da Volkswagen em São Bernardo é baixa, de apenas 15 veículos por trabalhador ao ano, enquanto na Fiat, em Betim, a produtividade é de 25 carros por trabalhador ao ano.

Contudo, o que muitos não dizem é que a mesma fábrica na Anchieta produz muitos componentes e serviços também para a fábrica de Taubaté, que tem uma produtividade 'interna' alta, de 37 carros por trabalhador ao ano, somente porque existe esse intercâmbio com a planta de São Bernardo.

Ou seja, desconsideram que, na verdade, se trata de um complexo produtivo, que agrega as duas plantas (e outras) da mesma empresa."

Kanter (1996) justifica o *downsizing* adotado pelas companhias porque suas estruturas 'inchadas', protegidas até determinado momento pela segurança de um grande mercado interno e ausência de concorrência séria (situação das empresas americanas) não favorecia à busca de inovações, seja em novos produtos, novos aperfeiçoamentos dos

processos produtivos e em novos contatos comerciais. As grandes corporações haviam atingido um grau de rigidez hierárquico tal que impedia sua ação ágil. As grandes empresas precisariam nesse sentido se espelhar nas pequenas e médias empresas, geradoras da maior parte dos empregos nas diversas economias, em função de sua iniciativa em termos de inovação de mercado e espírito de trabalho em equipe. A procura é no sentido de conseguir que as empresas se tornem mais direcionadas (*focused*), ligeiras, flexíveis, amigáveis com parceiros externos.

No entanto, algumas das constatações recentes é que se as pequenas empresas têm florescido nos últimos tempos, isso tem se dado em larga medida como fornecedoras das grandes:

"We are constantly being told that technological change now systematically favors (or is mainly the product of) small companies...It is no secret that in Japan, the computer industry has from the beginning been dominated by the NECs, the Toshibas, and the Fujitsus. But dominance by major firms is also true in America. In 1987, 85 percent of all the individual enterprises in the computer industry in the United States did indeed employ fewer than 100 workers. Only about 5 percent of all computer makers had as many as 500 employees. Yet that comparative handful of firms - that 5 percent at the top - accounted for fully 91 percent of all employment and of all sales in the computer industry in that year... Rather than dwindling away, concentrated economic power is changing its shape, as the big firms create all manner of networks, alliances, short- and long-term financial and technology deals - with one another, with governments at all levels, and with legions of generally (although not invariably) smaller firms who act as their suppliers and subcontractors." (Harrison, 1994: 5 e 8)

Segundo Kanter, a situação das grandes empresas começa a mudar em função do aumento dos concorrentes no mercado e da diversificação dos canais de distribuição disponíveis para escoar produtos. Dessa forma, o consumidor passou a se tornar mais exigente em termos de qualidade sobretudo, podendo escolher dentre quais produtos deseja comprar, o que obriga os fabricantes a se aperfeiçoarem em todas as áreas. Neste ponto,

surge um outro argumento contundente para as empresas considerarem - o do 'consumidor exigente' e que sabe distinguir entre produtos de qualidade.

O conceito de 'globalização' é outro que anda de par em par com o do 'consumidor exigente e soberano' (Kanter, 1996). A idéia que aqui é apresentada para consumo é a da vantagem de produtos internacionais serem oferecidos em diferentes mercados, a partir da queda ou redução de barreiras tarifárias, o que proporciona uma concorrência mais acirrada entre as empresas multinacionais e dessas com fabricantes locais, levando a uma redução forçada do nível de preços, o que tende a beneficiar o consumidor local e permitir que esse possa ser mais exigente quanto aos produtos ofertados. Mais uma vez, no entanto, percebe-se pressa na prescrição das vantagens que as novas práticas trazem aos mercados. Por exemplo, Kuttner (1998) pergunta porque vários produtos custam o dobro em Londres do que em Nova Iorque, que ele toma como exemplos. Para ele, apenas uma pequena parte da diferença poderia ser atribuída a taxas mais elevadas, custos de transporte ou tarifas aduaneiras. Seria, sim, o tradicional jogo econômico de práticas monopolistas ou de oligopólio, já que os ingleses teriam leis antitruste menos eficientes do que os americanos. Ele conclui: "The globalization of price competition, in short, is lagging far behind the globalization of commerce."

Por outro lado, a globalização permite às empresas organizarem operações próprias ou de fornecedores com economias de escala em qualquer parte do mundo, sem a preocupação de que tais produtos venham a se tornar anti-competitivos devido aos custos tarifários. Para as empresas multinacionais há grande vantagem nisso – não somente de redução de custos, mas de poder sobre o eventual oportunismo de seus parceiros.

Uma quarta imagem foi desenvolvida no imaginário administrativo, o da 'concorrência de alta performance', diferentemente do período precedente quando os concorrentes agiam aparentemente, segundo os propagadores desta imagem, sem tomar em grande consideração a atuação um do outro, já que os produtos não eram claramente diferenciados por vantagens competitivas. Desenvolveu-se inclusive a noção de que os países e seus governos se não eram competentes em suas tentativas de inserção na economia, deveriam ajudar suas melhores empresas a competirem internacionalmente (Delmas, 1991).

As diferentes interpretações de uma mesma realidade são o produto de entendimentos distintos, mas também servem para justificar a ética de medidas adotadas no passado e a serem adotadas no futuro. Dessa forma, essas interpretações assumem um caráter ideológico que servem para auxiliar os atores sociais em suas lutas de poder, na disputa pela aceitação de seus pontos-de-vista. No caso parece estar em questão, além da absorção de um novo modelo de produção, a necessidade de possibilitar o reconhecimento de sua maior eficiência frente ao modelo tradicional nas indústrias ocidentais.

Berger e Luckman (1987) definem essa prática como "terceiro nível de legitimação que contém teorias explícitas pelas quais um setor institucional é legitimizado em termos de um corpo diferenciado de conhecimentos...(que) são frequentemente confiadas a pessoal especializado que as transmitem por meio de procedimentos de iniciação formalizados." A legitimação serve para integrar os elementos díspares do processo de institucionalização, no caso de um novo universo de práticas empresariais, que vem reverter pouco a pouco a maneira como se produzia e se organizava o trabalho até então, dando-lhes uma explicação racionalmente organizada e coerente, permitindo dessa forma sua absorção pelos participantes e por aqueles influenciados pelo processo.

É a partir dessa perspectiva que precisam ser entendidos os argumentos de agilidade, eficiência, vantagem competitiva, aprendizado acelerado e outros em torno das questões da flexibilização, produção enxuta, estruturas horizontais, etc., como argumentos que servem para justificar as ações de reestruturação empreendidas pelas empresas dos principais países, que significaram na prática um doloroso rearranjo de modo de vida para a maior parte dos trabalhadores, tanto para aqueles que mantiveram seus empregos mas se sentem inseguros e lutam para demonstrar sua dedicação e envolvimento com as tarefas adicionais que lhes foram incumbidas, como para aqueles que precisaram rearrumar suas tradicionais maneiras de prover seu sustento, não podendo mais contar com uma fonte exclusiva de renda, tendo que movimentar-se entre diversos diferentes e incostantes locais de trabalho para fazê-lo (Gorz, 1988).

Também, em relação às empresas que não mais comercializarão com seus anteriores grandes clientes e não têm como diversificar rapidamente sua atuação (Coriat, 1994) ou mesmo quanto ao poder de decisão das empresas remanescentes da cadeia de suprimentos

numa rede empresarial. Segundo Jarillo (1993: 4), apesar da terceirização as empresas centrais continuam agindo como empresas verticalizadas:

"...successful companies do two apparently opposite things at the same time. First, they 'control' the whole production process, from raw materials to selling to the final consumer; and controlling means controlling – prices, volumes, levels of quality, working systems ... are set by the company. But, second, they do not *own* the units that provide them with those raw materials or subcomponents, nor the units that commercialize the finished products to the end customer. That is, these companies act simultaneously as large integrated companies, taking care of everything; and as companies that concentrate only on a few things, subcontracting the rest."

Essas explicações acadêmicas cumprem ainda o papel de aprofundar a penetração do modelo flexível na administração em geral, indo portanto além do rearranjo restrito à produção. Da mesma forma como, no início do século, Ford e, principalmente, Sloan importaram os conceitos da divisão do trabalho para dentro da administração geral das empresas, também agora a importação de vários dos conceitos da produção enxuta foram implantados nas demais funções empresariais (Marx, 1997).

"The operating assumptions of lean management, with their strong emphasis on "process" rather than "structure and function", made Japanese manufacturers ideally suited to take advantage of the new computer-based information technologies.

...Borrowing from the Japanese model of lean production, American and European companies have begun to introduce their own changes in organizational structure to accommodate the new computer technologies. Under the broad rubric of re-engineering, corporations are flattening traditional organizational pyramids and transferring more and more decision-making responsibilities to networks and teams.

...No group is being harder hit than middle management. Traditionally, middle managers have been responsible for coordinating the flow up and down the organizational ladder. With the introduction of sophisticated new computer technologies, these jobs become increasingly unnecessary." (Rifkin, 1995: 100-1)

Assim, era necessário legitimizar mais esses movimentos para que pudessem ser implantados com o mínimo de rejeição por parte dos trabalhadores. Conceitos como células de produção que facilitaram a linearização da fabricação são generalizadas para processos empresariais além dos afeitos à produção e justificam a eliminação de hierarquias funcionais pela Reengenharia; equipes de trabalho são reproduzidas tal e qual; da mesma forma, o conceito de multifuncionalidade e rotação de trabalhos; alianças e parcerias com fornecedores são estendidas a outros domínios; etc.

"To the extent that the globalization of markets brings more intensified competition for all automotive companies (whether or not they are global competitors), it creates pressures for convergence toward whatever approach to work organization is most associated with market success. By the early 1990s, when industry recessions plunged such companies as General Motors, Mercedes-Benz, Volvo, and Fiat into crisis, the normative pressures to see lean production and its associated high-involvement work and HR practices as the 'best-practice' route to recovery were very strong... the path toward acceptance of these new organizing principles varied dramatically, both by region and by companies within regions." (MacDuffie e Pil, 1997)

Zilbovicius (1997) afirma que o 'modelo japonês' não estava claro a princípio nem para aqueles no Japão que haviam desenvolvido as técnicas pelas quais ficou famoso:

"...a partir de meados da década de 1950, os próprios japoneses começam a realizar o trabalho de produção do modelo enquanto síntese explicadora do sucesso... O modelo é construído *a posteriori*, para 'explicar essas práticas', e 'o modelo elaborado orienta as atividades, fornecendo-lhes sentido'... O próprio Ohno, ao sistematizar suas idéias em forma de um livro, compartilha a idéia de que o sistema de produção Toyota é um novo modelo para a organização da produção, e apresenta-o em contraposição aos escritos de Ford, considerando-se seu sucessor."

É também a partir da explicação de ideologias legitimadoras que é preciso entender as explicações para o recuo da ação do Estado em relação às transformações citadas - "...conviction that deficit reduction will help lower interest rates, which will in turn spur new consumer spending and business investment" (Rifkin, 1995: 39). O que se observa é um tipo de discurso que prega uma retração da ação do Estado da vida econômica, atribuindo-lhe no entanto um papel de suporte e orientação para aqueles atores considerados os verdadeiros agentes da ação econômica, ou seja as empresas, para que essas possam mediante recursos diversos (apoio tecnológico, suporte de capitais, favorecimento quanto a regimes de taxaço, etc.) possam reforçar-se e, assim, enriquecer o país pelo seu próprio desempenho. Uma postura da necessidade do Estado evitar tolher a ação das empresas, afim de não prejudicar sua competitividade e, assim, por consequência, prejudicar os resultados destas nos países onde ela se instala, inclusive quanto ao emprego aí gerado.

Trata-se de pressões políticas para a alocação de parcelas mais expressivas da poupança nacional para apoiar as empresas privadas em sua concorrência internacional, mais uma vez um tipo de política empreendida com sucesso pelo Japão e pela Coréia do Sul (Economist, 1993; Delmas, 1991), que as empresas ocidentais tentam reproduzir num contexto político radicalmente diverso da experiência original desses países.

Cap. 4

APARENTE PARADOXO DA TERCEIRIZAÇÃO E DA HORIZONTALIZAÇÃO

No primeiro e segundo capítulo desse trabalho procurou-se mostrar que as reorganizações do trabalho que importantes empresas têm empreendido em vários países correspondem à implementação de um novo paradigma de produção, que implica em novos formatos organizacionais, tanto na produção como na organização empresarial como um todo, aliada à introdução de novas tecnologias (informática, telecomunicação, etc.). No entanto, buscou-se mostrar, por meio de dados empíricos da indústria de montadoras de automóveis no Brasil, juntamente com diversos depoimentos da literatura, que este novo modelo, não deixa de representar uma continuidade da lógica racionalista burocrática, com suas características estruturais, ainda que sua lógica operacional possua grandes diferenças em relação ao tradicional modelo fordista.

Se isso é verdade, pode-se concluir que o novo paradigma não deixará de enfrentar várias das disfunções já estudadas das burocracias (Clegg, 1990; Etzioni, 1972). Dessa forma, várias das alegações porque o novo paradigma deveria substituir o anterior são sujeitas a questionamento. Foi possível assim apresentar e discutir alguns desses pontos nesses capítulos anteriores. Para isso, foram tomados diferentes modelos gerencialistas, que retratam facetas do novo paradigma, e examinadas as vantagens difundidas nos seus discursos, tendo sido apontadas também algumas das críticas cabíveis.

Neste capítulo, a questão que se quer abordar diz respeito ao aparente paradoxo de duas das principais características do novo paradigma - a terceirização (*outsourcing*) e a horizontalização (*downsizing*), quando comparado às lógicas estratégicas prevalecentes em modelos precedentes. Duas das principais lógicas correntes entre executivos e acadêmicos até final dos anos 70 defendiam a diversificação e a verticalização como estratégias de crescimento empresarial. O paradoxo da terceirização e também da horizontalização é que elas caminham em sentido oposto àquilo que era tido como medida estratégica mais acertada até então.

Na medida em que esses modelos de diversificação e verticalização eram apoiados em raciocínios teóricos aceitos, será necessário buscar o que terá justificado nesse momento

decisões num outro sentido. Seguramente, o processo de acumulação das empresas é nesse instante realizado mais rapidamente ou mais facilmente dessa forma, ou não teria sido adotado.

As idéias nesse capítulo apresentarão, inicialmente, argumentos dos modelos gerencialistas recentes - do porque, segundo seus pontos-de-vista, os formatos organizacionais deveriam ser mudados e quais as vantagens dos novos aportes. Alguns autores chegam a afirmar que as novas práticas podem não garantir os mesmos resultados econômicos da verticalização, porém que suas demais vantagens justificariam sua adoção. Em seguida, pretende-se contrapor alguns modelos de períodos anteriores, com suas justificativas porque as empresas deveriam crescer em tamanho para pretender aumentar sua acumulação. Finalmente, numa última seção, serão apresentados argumentos para confirmar que o paradigma flexível também é capaz de garantir a acumulação econômica, mesmo se em princípio ele vai de encontro à lógica do modelo burocrático, da internalização e verticalização. É aqui que vamos desenvolver a idéia que o modelo flexível também não prescinde da escala, apesar de, diferentemente do modelo fordista, dispensar a estrutura que o suportava.

A prática da Redução dos Custos por eliminação de Desperdícios (com Aumento da Qualidade)

Nos diferentes modelos gerencialistas recentes a tônica estratégica está orientada para a redução dos custos através da redução daquilo que é considerado desperdício, ou seja atividades cujos custos não constituem custos diretos do produto, como por exemplo estoques, transporte interno, defeitos de produção e outros. A sua apropriação no custo do produto não acrescenta 'valor' para o consumidor, ou seja, este não tem interesse em pagar por tais custos já que não tem como 'usufruí-los'.

Uma das maneiras de operacionalizar essas reduções de custo se faz através de diminuição de pessoal, o que já foi amplamente criticado e, inclusive, denunciado como sendo o principal objetivo desses modelos (Antunes, 1999; Rifkin, 1995). Isso pode ser alternativamente conseguido por meio de (a) treinamento multifuncional dos trabalhadores, onde cada trabalhador, seja na linha de produção ou dentro de um processo administrativo

se capacita a exercer distintas tarefas; esse trabalhador em muitos casos irá exercer as mais diversas atividades no seu trabalho, por exemplo, operando dois ou três equipamentos como parte de sua tarefa cotidiana, até porque o ritmo da produção nesse modelo pressupõe maior balanceamento com menores partidas. Ele nesse caso estará exercendo as tarefas que numa linha fordista teriam sido ocupadas por mais trabalhadores.

Também é função dos trabalhadores em seus postos, dessa forma, realizarem uma primeira checagem de qualidade, na medida em que não deve ser dada continuidade na produção com defeito. Assim, o que constituía a maior parte do envolvimento dos antigos departamentos de qualidade prescindiu de sua atuação e foi o que provocou a eliminação quase total dessa estrutura. Algo semelhante aconteceu a partir da *empowerment* do trabalhador pela manutenção de seus equipamentos e troca de moldes. A organização do trabalho em (b) equipes normalmente em torno de células de produção, onde o desempenho rotineiro é discutido entre um líder (rotativo) e a equipe permite que funções de supervisão e controle sejam substancialmente reduzidas; vários supervisores têm sido comumente absorvidos dentro de equipes ou dispensados por isso (Womack *et al.*, 1992). Outro tipo de redução de custos com a redução estrutural passa justamente pela (c) terceirização de determinadas atividades, até então realizadas internamente - as empresas alegam reduzir custos com investimentos e também com mão de obra, pela qual seus fornecedores pagam valores inferiores (vimos, acima, no caso do setor automotivo). Podemos mencionar, ainda, (d) reduções de custos financeiros e montante do capital de giro necessário, sobretudo em material, uma vez que com a nova lógica produtiva deixa-se de produzir em massa para produzir em função da demanda. Assim, em períodos onde a demanda fica abaixo da capacidade produtiva, não haverá acúmulo de estoques. Para possibilitar esse método é utilizado o JIT com suas técnicas associadas. Uma vantagem adicional advinda da redução dos estoques é a redução da área das instalações, que deixam de ser utilizadas com a enorme redução do espaço ocupado por estoques de matérias primas, produtos intermediários e finais. Finalmente, a própria preocupação com a (e) qualidade proporciona vantagens competitivas em termos de diferenciação em relação à concorrência, mas também em termos de redução dos custos operacionais e, conseqüentemente, financeiros com perdas e estoque de material para retrabalhos. Essas são algumas das formas como o

paradigma flexível procura firmar sua estratégia de atuação com o objetivo de conseguir uma acumulação mais eficiente do que o modelo fordista vinha conseguindo.

As razões históricas que permitiram que um modelo viesse a ser ultrapassado pelo outro é o tema que tentar-se-á esboçar no próximo capítulo. A seguir, vamos discorrer a respeito das razões que os modelos apresentam para buscar uma solução distinta da prática corrente e que desaguaram no modelo flexível.

O argumento básico de Piore e Sabel (1984) é o de que a redução estrutural da demanda no período que se sucedeu àquele do forte crescimento do pós-guerra, impede que as empresas possam a partir de agora contar com elevados e crescentes volumes de venda e, portanto, de produção, afim de usufruírem de economias de escala para amortizar seus custos fixos e investimentos futuros. Dessa forma, o desenvolvimento da lógica do processo flexível, que está organizado a partir da demanda existente ou prevista prescinde da necessidade de trabalhar em função do *mass marketing*, reduzindo seus custos de maneira diferente, como visto acima, do que o modelo tradicional fordista e, por isso, é mais eficiente nessas condições de retração de mercado e concorrência acirrada.

Modelos como o de Peters e Waterman (1983), que se questionavam o que permitiria aos japoneses desbancarem seus concorrentes, na década de 80, buscavam as vantagens do novo modelo em explicações de caráter cultural. Diziam que a boa prática administrativa estava essencialmente ligada a práticas de envolvimento de pessoal menos individualistas e mais participativas, do tratamento decente dado às pessoas, do respeito e envolvimento com a empresa. Em suma, as vantagens competitivas das empresas estariam, a partir destes novos tempos concentrados nas pessoas. Desta forma, a maior participação das pessoas nos processos de trabalho é incompatível com a estrutura organizacional descentralizada e verticalizada típica do século 20. Essas estruturas tenderiam a retardar e rigidificar os processos de comunicação e a própria coordenação do trabalho. Ou seja, este modelo deixa implícito que o quadro teórico que o justificava não poderia apreender a realidade posterior, com estagnação econômica e concorrência acirrada.

Hammer e Champy (1994) argumentam que a difícil coordenação de diferentes departamentos especialistas em empresas com grandes estruturas tornaram a organização burocrática funcionalista tradicional ultrapassada. É muito difícil conseguir organizar,

dando rapidez, qualidade e eficácia às atividades resultantes das operações combinadas de vários departamentos.

Esses autores propõem dismantelar a estrutural funcional e adotar diretamente uma gerência de processos, onde pessoas possam se responsabilizar pelo andamento de cada processo e por seus resultados.

Temos, de novo, um modelo que nos lega uma promessa de maior eficiência com menos pessoal, porém apresentado como uma nova visão do trabalho, pois rearranjados de acordo com 'processos de trabalho'.

Segundo Gerstein (Nadler *et al.*, 1994), as grandes organizações traduziram os desafios da concorrência como uma necessidade de diminuir os custos da coordenação interna, tanto em tempo como em dinheiro, ou seja, menor estrutura. O que suscitou o aumento da responsabilidade e do poder de ação de equipes, em todos os níveis, o que também foi facilitado pela evolução da tecnologia de informação.

Tomasko (1993) também avalia que as organizações devem experimentar novos formatos organizacionais tais como estruturas planas, *empowerment* da mão de obra, reengenharia e trabalho em equipe. Ele, no entanto, é crítico das reduções estruturais realizadas sem maior planejamento que termina por sobrecarregar os funcionários que continuam nas empresas.

Nolan e Croson (1996) pregam o *downsizing* sem maiores rodeios pois as margens de lucro estariam cada vez menores. O porte da empresa, antes uma vantagem competitiva e uma barreira à entrada, tornou-se um risco, na medida em que empresas entrantes parecem estar competindo segundo novas regras, renunciando aos colossais investimentos necessários para obter economias de escala. Elas utilizam da terceirização de atividades como sucedâneo.

Hamel e Prahalad (1994) que com seu livro justamente criticam a miopia dos modelos muito focados no aperfeiçoamento operacional como estratégia competitiva deixando de lado a construção daquilo que eles batizaram de 'competências centrais' da organização e que irão capacitá-la a se preparar para o futuro, admitem em determinado ponto que ainda assim é necessário tomar cuidado com as condições estruturais assumidas pela organização:

"The problems of low growth were often compounded by inattentiveness to ballooning overheads (IBM's problem), diversification into unrelated businesses (such as Xerox's foray into financial services), and the paralysis imposed by unfailingly conservative corporate staff. ...Of course, much of the cutting in British companies and around the world was necessary, even if first-line workers often bore more than their fair share of the pain. Unproductive layers of management had to be excised, dumb acquisitions unwound, and inflexible work practices abandoned." (Hamel e Prahalad, 1994)

Shingo (1989) e Schonberger (1988) enfatizam a filosofia da redução de custo como a base do modelo toyotista ou flexível. As fontes de redução de custo são diversas nesse modelo, sendo que dentre elas encontram-se a redução dos estoques, para a qual é fundamental o recurso ao JIT, que por sua vez se apoia grandemente na terceirização de produtos e serviços; redução dos defeitos e perdas de produtos e semi-acabados; redução da mão de obra e outras estruturas, para o qual concorre o *empowerment* e as células de trabalho. Repete-se neste modelo a lógica geral de redução estrutural já descrita nos demais acima. Os custos que não são diretamente ligados ao produto são por isso considerados desperdício e a empresa deve ter por objetivo eliminá-lo.

"The first concept developed as a basis for production management is the minus-cost principle. It offers a totally different view of the source of profits: Instead of subscribing to the facile formula

cost + profit = selling price

producers must let the market determine price, using the formula

price - cost = profit

With this approach, the only means of increasing profit is to reduce costs. In turn, the only method for cutting costs is through waste elimination." (Shingo, 1989)

Dessa maneira, o que se retira desses modelos esboçados acima e outros correlatos é a execração da lógica do crescimento organizacional a partir do crescimento hierárquico, como queria Chandler (1981), em benefício seja de uma maior autonomia do ator

organizacional, via sua multifuncionalidade e participação em decisões de equipes que praticamente prescindem de supervisão, seja de uma reorganização do trabalho onde os atores organizacionais passam a se responsabilizar por grupos de tarefas que resultam em processos, e também se tornam dessa forma multifuncionais, trabalhando em equipes por processos. Os modelos têm acarretado reestruturações com redução de quadros de pessoal e áreas departamentais.

Também, todos esses raciocínios pressupõem a terceirização de vários serviços anteriormente internalizados pelas organizações, numa busca de redução de custos via especialização nas atividades básicas da empresa, delegando aquelas que não são consideradas como 'fundamentais' à iniciativa de terceiros fornecedores ou, como no caso da reengenharia, incentivando um intercâmbio automático entre fornecedor e empresa-cliente pela implantação da tecnologia informática.

A prática da Redução de Custos por Economia de Escala com Aumento Estrutural

A relevância de retomar aqui a discussão entre a importância do aparecimento e crescimento das grandes corporações e o poder de mercado exercido por estas corporações, na medida em que controlam diferentes estágios do processo de concepção e distribuição de seus produtos, é devido à recente tendência não somente de desinvestimento de negócios que se situam fora da área de especialização organizacional (*core business*), como também de terceirização de algumas de suas funções mais características, em favor de parcerias no fornecimento com empresas independentes. Outro dos fenômenos tipicamente recentes tem sido o de enxugamento das estruturas hierárquicas devido ao dito 'emperramento' que um excesso de níveis hierárquicos trazia às organizações.

O crescimento das grandes corporações teria sido fruto das mudanças tecnológicas produzidas à época da virada do século, consequência entre outros motivos de desenvolvimentos tecnológicos como o dos transportes e das comunicações, e o crescimento do mercado consumidor, que permitiram às empresas irem além de um mercado restrito a uma área geográfica, até então essencialmente limitada à circunvizinhança das mesmas.

Alguns dos produtos (matérias primas, partes, componentes) e serviços que têm sido adquiridos fora da empresa no período recente, haviam sido internalizados, num primeiro momento histórico, ou incorporados verticalmente pelas empresas num processo típico que se repetiu durante todo esse século, dependendo de cada caso (setor industrial e país) com o argumento que as estruturas internas das empresas são mais eficientes que as transações de mercado. Provavelmente os melhores exemplos de integração vertical nesse período tenham sido a Ford, à época de H. Ford, que chegou a tentar integrar inclusive a produção da borracha entre outros, e a GM que incorporou em empresas distintas a fabricação de partes e auto-peças dos seus veículos (Womack *et al.*, 1992).

As primeiras organizações que se valeram da exploração de um mercado ampliado, em função das enormes oportunidades possibilitadas pelo desenvolvimento das ferrovias e telégrafo, no século 19, obtiveram vantagens competitivas em relação às empresas que chegaram posteriormente e que foram decisivas para seu sucesso. Essas pioneiras se valeram da vantagem de acumulação mais acelerada, o que era revertido em crescimento adicional via reinvestimento. Isso lhes permitia crescer e aperfeiçoar ainda mais seus produtos, processos, comercialização, propaganda, compras, relações trabalhistas. Os recursos acumulados iriam também incentivar essas companhias a buscar sempre produtos e negócios mais rentáveis, expandindo-se também regionalmente e internacionalmente.

A grande organização era considerada mais eficiente pois era capaz de realizar venda, transporte, armazenagem, diferentes etapas de fabricação, assistência técnica e outras ações por um custo muito inferior que um terceirista, tal como um distribuidor independente, uma empresa de transporte, um fabricante de auto peças, etc. lhe forneceria.

Além disso, a alegação chandleriana (Chandler, 1990) é que tal gênero de coordenação envolve uma melhor previsibilidade quanto à qualidade (pela proximidade) e à disponibilidade de produtos e serviços, que não poderiam ser garantidos quando fornecidos por empresas independentes (o que ironicamente é um dos argumentos alegados para o movimento inverso). Dessa forma, a coordenação administrativa consistiu na absorção e na substituição de intermediários independentes tanto na comercialização quanto na compra de insumos de produção e na produção *in-house* de insumos para o processo de produção.

A coordenação administrativa se impôs em mercados de tecnologia intensiva e que não são fragmentados, diversificados, ou seja, onde foi possível estabelecer um padrão de

produção de massa relativo à época, por exemplo na indústria alimentícia, na de maquinária, em química e metais, sem chegar no entanto a se afirmar nos têxteis, móveis, metais trabalhados, impressão e produtos editoriais.

O pressuposto de Chandler é que as reduções de custo foram possíveis por economias de escala devido à produção e distribuição em grande volume de produtos padronizados. Estas reduções são repassadas aos preços, em concorrência oligopolista, numa maior proporção que pode ser obtido por concorrência direta. Em "*Scale and Scope*" (Chandler, 1990), o mesmo argumento é desenvolvido também para as empresas inglesas e alemãs.

"...(The modern industrial firm) size, its managerial team or hierarchy, and the nature of the resources it controls are directly related to the number of its operating units; in fact, it is the number of these units, rather than total assets or the size of the work force, that determines the number of middle and top managers, the nature of their tasks, and the complexity of the institution they manage... An initial explanation (for is growth) is that manufacturing enterprises became multifunctional, multiregional, and multiproduct because the addition of new units permitted them to maintain a long-term rate of return on investment by reducing overall costs of production and distribution, by providing products that satisfied existing demands, and by transferring facilities and skills to more profitable markets when returns were reduced by competition, changing technology, or altered market demand... to assure access to markets and supplies or to prevent competitors from obtaining such access, to obtain control over competitors, to eliminate competition in other ways, or merely reinvest retained earnings..." (Chandler, 1990: 15)

Algumas teorias de origem econômica tentaram também explicar o fenômeno do crescimento das empresas, que levou muitas até à internacionalização de suas atividades. Vários autores adotaram a explicação da internalização dos 'custos de transação' como aquela que justifica melhor o crescimento das burocracias modernas (Rugman, Buckley, Casson, Teece, Caves). A explicação de Williamson (1985) é uma das mais conhecidas e diz que as hierarquias contornam (*bypass*) o mercado na obtenção das mercadorias e serviços de que tem necessidade para, assim, evitar as restrições de suprimento.

Diferentes razões podem resultar em falhas na atuação do mercado. Por exemplo, quando compradores e vendedores não têm segurança quanto às consequências de suas transações, porque eles não têm todas as informações a respeito das oportunidades no mercado num determinado momento. Dessa forma, essa desinformação pode levá-los a perder oportunidades de lucro ou deixar de alertá-los a se proteger de condições desfavoráveis. Os casos mais conhecidos de falhas no funcionamento de mercado são quando ocorre uma interrupção de fornecimento; quando uma empresa se sente insegura quanto ao uso de direitos de licença por outra; quando uma empresa precisa se assegurar de uma comercialização apropriada de seus produtos. São portanto preocupações quanto ao possível oportunismo de parceiros de negócios que levam as empresas a buscar contornar o recurso ao mercado e resolver suas necessidades por intermédio de suprimento interno.

Doz e Prahalad (1991) dizem que o modelo dos custos de transação não consegue dar conta da experiência das empresas japonesas e seus fornecedores que se constituem em relações onde os dois lados se favorecem (*win-win framework*). Castells (1999) diz que tanto o modelo dos custos de transação quanto o do crescimento do mercado e estrutura hierárquica estão ultrapassados pela prática atual das empresas no Pacífico asiático.

Dunning (1993) apresenta sua explicação para o caso do crescimento internacional das empresas, utilizando um raciocínio que combina a lógica do modelo dos custos de transação combinada àquilo que ele denominou de vantagens de propriedade inerentes a cada empresa. Estas vantagens de propriedade são tecnologias de produto ou processo de fabricação próprias, ou ainda, conceitos de produto de propriedade de uma companhia que sejam exclusivas, ou que representem um passo adiante da concorrência em vários mercados. Nessas circunstâncias, haveria incentivo para a companhia buscar ocupar novos mercados geográficos, internacionalizando-se. Além dessas razões, uma empresa poderá buscar penetrar outros mercados no exterior devido a vantagens específicas presentes no país-hóspede, como a existência de determinadas matérias primas, condições especiais de mão de obra, por exemplo mais barata, melhor preparada, o tamanho do mercado interno, incentivos governamentais e outras.

Hymér (1978) defende a tese que se as empresas chegam a se internacionalizar ou a diversificar sua atuação é para criar alternativas à concorrência oligopolista num só mercado, o que seria prejudicial à todas em termos de manutenção de margens de lucro.

Para Perrow (1981) as empresas diversificaram verticalmente devido à acumulação de capital que lhes possibilitou buscar áreas de atuação próximas daquilo que já faziam, em direção a setores de mercado rentáveis ou onde a empresa pudesse ter acesso a fontes de suprimento em melhores condições, inclusive de mão-de-obra, o que evidentemente incluía os mercados de fornecedores e distribuidores, muito atrativos devido aos volumes envolvidos.

Nos diversos exemplos citados por Chandler, Perrow argumenta que não havia um trabalho inadequado de comercialização por terceiristas que justificasse a necessidade da internalização dessas funções, conforme era afirmado por aquele autor, mas sim, que os lucros incrementais obtidos por essas empresas vinham dessa internalização de lucros dos negócios desses fornecedores independentes em função da escala atingida a partir da expansão dos mercados.

Os altos lucros permitiram aos empresários manter o controle de suas empresas, criando barreiras à entrada em seus mercados devido às vantagens adquiridas por pioneirismo, levando seus setores à oligopolização, o que lhes dava ao mesmo tempo controle adicional sobre seus mercados.

Perrow (1992) recentemente abordou em um texto as novas configurações organizacionais que têm sido observadas nos últimos anos, naquilo que ele chamou de estruturas descentralizadas e alianças fluidas. Aqui, ele retoma a discussão por ele mesmo empreendida com Chandler anteriormente a respeito das hierarquias, questionando a lógica da terceirização. Ele argumenta que a venda de unidades ou a descontinuidade de determinadas operações pressupõe a abdicação por parte da empresa hierárquica dos lucros anteriormente apropriados por esta mesma empresa.

Ele aborda três correntes explicatórias para o fenômeno - a escola da produção flexível; a corrente baseada nas falhas do capitalismo; e, o grupo da disfunção organizacional. A primeira, segundo Perrow, justifica essas novas formações, devido às supostas eficiências da desconcentração, entre elas a flexibilidade na resposta a novos desafios de mercado. Contra isso, Perrow argumenta que as grandes empresas não precisariam descontinuar nem negociar unidades, bastando reorganizá-las em unidades menores e mais autônomas.

A segunda corrente, a das falhas do capitalismo, sublinha as consequências em termos de emprego das reestruturações ocorridas, onde as pessoas que perderam seus empregos nas empresas divisionalizadas foram obrigadas a irem trabalhar em pequenas empresas, onde são submetidas a um trabalho muito duro, horas mais longas de trabalho, remuneração inferior, nenhuma proteção sindical na maioria dos casos, etc. A contradição aqui, segundo Perrow, é a admissão que as grandes empresas oligopolistas sejam melhor avaliadas que as pequenas empresas.

O terceiro grupo aborda principalmente a questão da ineficiência em função dos muitos níveis hierárquicos da grande empresa que a tornariam lenta, impedindo uma ação mais efetiva por parte de sua administração superior no sentido de implantar processos de maior resposta.

Nenhuma dessas correntes aborda a questão da apropriação dos lucros, mencionada acima. Perrow discorre acerca de diferentes possibilidades que poderiam levar uma organização a se desfazer de uma unidade, como uma performance abaixo do nível geral da organização como um todo, ou um clima pouco propício no longo prazo em relação àquela atividade e ainda outras hipóteses, mas não se satisfaz com as mesmas, já que elas contrariam a situação anterior quando a unificação dessas unidades às organizações eram apontadas como a melhor direção de crescimento das grandes organizações com argumentos como - compatibilidade de linhas de produtos, distribuição assemelhada, possibilidade de carrear recursos de um negócio para outro, diversificação do risco, proteção quanto à queda de determinado mercado, entre outros.

A explicação de Perrow para o movimento de horizontalização e terceirização recente passa pelo surgimento de uma nova competição feita tanto por grandes quanto por pequenas empresas, que centram o foco de sua atuação na qualidade, na variedade, em rápidas mudanças de estilo. O que teria se tornado possível com o advento de equipamentos e máquinas multi-uso, além do processamento eletrônico de dados. A consequência é que a produção parece agora poder ser totalmente descentralizada, enquanto a empresa concentra esforços no seu negócio específico, em pesquisa e desenvolvimento, em aperfeiçoamentos, etc.

A explicação de Perrow fala de uma nova competição mas deixa de examinar a natureza específica do relacionamento entre empresas que não estão concorrendo entre si,

mas sim, mantêm uma relação de parceria ou terceirização. Implicitamente, êle sugere relações intermediadas pelo mercado entre empresas autônomas e independentes. O que nós podemos ver é que não é isso que se dá. Há como antes valores importantes a apropriar ou a deixar de investir e, até mesmo, desinteresse para com determinadas funções, devido à mudança da lógica básica do sistema produtivo adotado pelas empresas.

Jarillo (1993: 51) entende que a percepção esposada por Perrow, acima, constitui um grave engano e que as empresas que pretendam ser rentáveis deverão incorporar lucros relativos a cada etapa de sua ação econômica, e não somente naquela considerada a mais importante. A crença de que a verticalização seja a formação mais eficiente se deveria a esse erro, onde algumas das atividades da cadeia vertical não são geridas de forma a se tornarem rentáveis e a empresa principal usufrui de custos irrealistas:

"...widespread misunderstanding...people see vertical integration as a way to increase their profits, by simply capturing the margins that the players in those activities were making...companies often make serious conceptual errors...In these cases it is usual to calculate what the internal manufacturing costs would be (raw materials, new machinery, possible employment of new workers) and compare them with the price quoted by suppliers. When doing that calculation, it very often seems to be more economical to manufacture in-house, for one simple reason: while the price set by suppliers includes everything, not only direct costs but also its profits, the company usually only includes direct costs in its calculations.

The flaw in this argument lies in only demanding profitability from one activity in the system, which tends to be the 'core activity'...they are either going to lose money at the manufacturing stage or at the retail stage."

Helper (1991) acredita que a externalização de funções se justifica hoje em dia porque o valor dos custos de transação envolvidos caíram. Ela acredita que o cliente está face a uma situação onde caso ele tente manter seu poder de compra, por meio do instrumento de pressão concorrente contra concorrente, deixará de aproveitar a possibilidade de intercâmbios visando obter progresso tecnológico conjuntamente com os fornecedores, em prejuízo de sua própria competitividade.

Coriat (1994) aponta com precisão para o que seriam os interesses das grandes empresas ao terceirizarem quando comparados a um interesse em verticalizar. Evitar os investimentos em instalações e equipamentos e, sobretudo, prevalecer-se dos menores custos de mão-de-obra que os fornecedores pagam a seus funcionários, quando comparados aos salários que a corporação pagaria.

Hamilton e Biggart (1988), em argumentação distinta das precedentes, explicam que o argumento de Chandler de que empresas multi-unitárias permitem uma maior produtividade, custos menores e maiores lucros do que a coordenação via mercado, e que portanto tendem a se reproduzir em condições de desenvolvimento tecnológico e de mercado, não parece ter se produzido nas três economias examinadas em seu artigo - Japão, Coréia e Taiwan. Isto porque a configuração básica da economia não funciona nesse formato básico, de intermediação via um mercado de trocas concorrencial e individual - no caso japonês, em função da formação das *keiretsus* e um modelo de parcerias entre empresas; no caso coreano, devido à intervenção fundamental do Estado; e, no caso de Taiwan, devido as suas redes de pequenas empresas, sobretudo.

Granovetter (1992), por sua vez, argumenta que a explicação para a necessidade de uma empresa internalizar funções e, portanto, aumentar hierarquias, devido a situações onde possa ser mais eficiente evitar o custo de transações econômicas, como em situações onde os resultados são incertos, onde as transações ocorrem periodicamente ou onde estas pressupõem investimentos específicos, conforme a tese defendida por Williamson, não se verifica na prática.

Ele argumenta que há aí uma concepção da realidade que claramente nega o papel dos relacionamentos sociais de confiança e cooperação entre indivíduos em diferentes empresas durante transações econômicas. É preciso, segundo este autor, considerar que mesmo em relações econômicas realizadas via mercado existem pressões formais e informais sobre os atores, contatos constantes que ajudam a ordenar esses relacionamentos e a expectativa de negócios repetidos, que colocam uma ameaça à ação desleal.

Tendo examinado algumas das principais idéias em prol do crescimento empresarial via internalização de funções e verticalização, passaremos a analisar aqueles modelos que no passado sugeriram modelos de eficiência centrados na diversificação das atividades empresariais.

O período de extraordinário crescimento econômico do pós-guerra gerou uma elevada acumulação e ao mesmo tempo as taxas de crescimento dos negócios passaram a partir de determinado momento, em torno do início dos anos 70, a evoluir de maneira bem mais lenta. A motivação, assim, para modelos orientados pela diversificação foi devida a essa nova característica que um grande número de mercados passou a apresentar. Esse gênero de estratégia, que pressupõe investir em negócios distintos do negócio da companhia, deve o seu nascimento às preocupações de divisões financeiras das empresas. Sua preocupação básica era o de diversificar o risco dessas empresas investindo seu capital acumulado em novos setores industriais, devido às expectativas de esgotamento do crescimento econômico de vários destes. Também o marketing defendia a nova estratégia em virtude do aparente esgotamento dos mercados onde as empresas atuavam. A existência de reservas acumuladas estimulou a adoção da diversificação.

Andrews (1987) foi dos primeiros a introduzir o conceito de 'estratégia corporativa'. Ele diz claramente que a estratégia consiste em fazer escolhas de 'produto-mercado', um conceito onde o marketing é o principal vetor a definir a estratégia. Seu trabalho traz poucas referências de possíveis empecilhos à continuidade do crescimento. "The (product-market) choice is presumably made after examining the behavior of competition, the risks and opportunities in the market, the resources that can be coaxed out of the company, and the proven strength of the division."

Sua ênfase é totalmente voltada ao mercado devido ao espírito da época acostumada a um crescimento contínuo com altas taxas, pelo menos durante um bom período. Nessas circunstâncias é natural que qualquer preocupação com eficiência operacional receba menor evidência: "Some aspects (of strategy)... may be unchanging over long periods of time, like a commitment to quality, or high technology, or certain raw materials, or good labor relations. Other aspects of a strategy must change as or before the world changes, such as a product line, manufacturing process, or merchandising and styling practices." (Andrews, 1987)

Segundo Andrews, dois são os tipos de estratégias existentes - 'pequeno crescimento', onde a companhia irá tentar aperfeiçoar aquilo que ela já faz, ao invés de investir pesadamente em crescimento. É aqui então que percebemos a opção por uma lógica estratégica que claramente se afasta de uma opção similar a do modelo flexível, mais

preocupada com a redução de custos desnecessários. Para o autor é a estratégia de 'crescimento forçado' a mais indicada para as organizações, envolvendo aquisição de concorrentes, integração vertical, expansão geográfica e diversificação.

Ansoff (1965) diz, por sua vez, que as decisões estratégicas devem definir o '*mix* de produtos' de uma companhia e os mercados dos quais deve participar, não deixando dúvidas sobre sua orientação mercadológica. Ainda, segundo ele, para poder fazê-lo a companhia deve definir seus objetivos, direção para a diversificação, quando for o caso, e também como prosseguir a exploração atual no seu atual mercado de atuação.

Ansoff fala claramente da necessidade de impedir que se "coloquem todos os ovos numa mesma cesta". Dessa forma, decisões de diversificação podem assumir um caráter defensivo. Novas opções são necessárias a uma companhia quando há necessidade de se defender ou aperfeiçoar sua posição no mercado, se ela não é capaz de fazê-lo a partir da sua linha existente.

Mas, Ansoff ainda menciona outras circunstâncias quando é possível a uma companhia buscar novas alternativas. Quando o capital acumulado excede o total necessário para reinvestimento e para a remuneração acionária; quando as oportunidades externas parecem mais promissoras que aquelas existentes. As empresas, no entanto, devem priorizar a busca dessas oportunidades nos setores mais próximos a seus produtos e tecnologias.

Assim, utilizando sua terminologia particular, as análises devem seguir a ordem, primeiro, da 'penetração do mercado', ou seja, aprofundar a atuação da empresa nos seus mercados atuais; em seguida, o 'desenvolvimento de mercado', onde a linha atual de produtos deverá buscar seja novos mercados geográficos de atuação ou novas utilizações para seus produtos; o passo seguinte envolve analisar o 'desenvolvimento de produto' novo para ser comercializado nos mercados de atuação presente da companhia. Finalmente, a diversificação pressupõe pela terminologia de Ansoff realmente penetrar mercado totalmente desconhecido com produto também novo para a companhia. Deveria ser a última alternativa, já que obriga a empresa a afastar-se completamente de sua área de conhecimento.

Um modelo muito popular nos anos 70 foi a 'matriz de crescimento de participação' (*growth-share*) da BCG, Boston Consulting Group, com sua terminologia de 'produtos-

estrela, vacas, interrogações e cachorros'. 'Vacas' geram grande fluxo de caixa e requerem pequenos investimentos de sustentação de marca. O capital deveria ser preferencialmente direcionado para os 'produtos-estrela' que possuem grande potencial confirmada. 'Interrogações' podem crescer rapidamente, mas absorvem muito capital. Novamente, o enfoque de mais um modelo voltado para novos mercados e produtos, confirmando a vocação da época por estratégias voltadas para as novas oportunidades no meio ambiente. Muito menos uma estratégia voltada em aperfeiçoar a capacidade operacional de cada empresa ou dedicar-se a discernir e desenvolver as principais competências de cada companhia. Outros modelos parecidos foram adotados por grandes empresas e firmas de consultoria, como o modelo da General Electric-McKinsey grade de atratividade setorial/posicionamento do negócio (*industry attractiveness/business position grid*), o modelo da maturidade setorial/posicionamento competitivo (*industry maturity/competitive position grid*) da Arthur D. Little ou a 'matriz Shell *directional policy*' (Haspeslagh, 1982).

Um dos conceitos mais difundidos então era o da 'liderança de (participação de) mercado. A empresa líder de mercado acreditava-se podia definir políticas setoriais de atuação que seriam seguidas pelos demais concorrentes. Sobretudo, levantavam-se dados que demonstravam a correlação entre *market share* e rentabilidade - quanto mais elevado o primeiro, tanto seria o outro. "Better, Henderson is saying, to be No. One in pickles than to be No. Three in soup - even though soup is a vastly bigger market" (*Forbes*, 1974).

O modelo do PIMS (Schoeffler *et al.*, 1974; Buzzell *et al.*, 1975) buscou estabelecer a relação entre participação e rentabilidade e baseou-se numa pesquisa conduzida numa grande amostra de corporações nos EUA. De acordo com esse estudo, os níveis de lucro foram correlacionados a 37 fatores, como participação de mercado, qualidade de produto, despesas de marketing, despesas de pesquisa & desenvolvimento, grau de diversificação corporativa e outros. A conclusão principal do estudo foi descobrir que o fator de participação de mercado era de longe o mais importante a determinar o desempenho em termos de lucro das empresas.

A participação de mercado é rentável porque

"economies of scale (in procurement, manufacturing, marketing, and other cost components - more efficient methods of operation), market power (size permits

corporations to bargain more effectively, "administer" prices, realize higher prices), and quality of management...as market share increases, a business is likely to have a higher profit margin, a declining purchases-to-sales ratio, a decline in marketing costs as a percentage of sales, higher quality, and higher priced products." (Buzzell *et al.*, 1975)

Compare-se esse raciocínio com a lógica da organização flexível, que parece contradizer cada um dos itens anteriores.

Outros autores também tentaram confirmar o sucesso da adoção desse tipo de estratégia. Haspeslagh (1982) escreveu a propósito de '*portfolio planning*' que se tratava de uma resposta para o gerenciamento da diversificação, e prosseguiu apresentando os seguintes dados - "as of 1979, 36% of the *Fortune 1000* and 45% of the *Fortune 500*... had introduced the approach to some extent."

Drucker (1974) também louvou a necessidade de diversificação, com uma observação de acautelamento a respeito de sua adoção irrestrita. Ele dizia que era claramente um mito a idéia de que a diversificação pudesse ser uma panacéia para os negócios, porque quanto maior e mais complexa, mais difícil identificar as razões quando alguma coisa não funciona e consertá-la. Ele via pressões internas e externas que levavam as companhias a diversificar. Internamente, a monotonia que acometia os executivos, que faziam sempre as mesmas coisas, era para ele o principal motivador da diversificação.

Por outro lado, Drucker reconhece a necessidade de uma companhia recuperar os níveis de rentabilidade quando aumenta a concorrência. Nesse caso, ele considera a opção de diversificação válida. Além disso, ele examinou outras circunstâncias onde a diversificação seria indicada, como o da Sears, que adotou a integração vertical contra o oportunismo –

"This 'backward integration' of Sears...might be that Sears found...that suppliers would not commit themselves to Sears unless assured of the permanence of the relationship... A supplier would be very foolish if he did not insist on more assurance of a permanent relationship... The major impetus to Sears' backward integration was surely that without it Sears was the 'wrong size'... The same largely applies to

integration backward into raw materials. The traditional explanation for backward integration is the fear of a loss of supply... such fears have so far always been disproven... Successful backward integration creates a more profitable business."

Ele justificou a diversificação no caso de pequenos mercados, onde o crescimento empresarial somente poderia ser obtido dessa forma – "In Brazil the same pattern emerged when industrialization started after World War I. The Mattarazzos, for instance, began ...with a noodle factory... Thirty years later, by the early 1950s, the Mattarazzos controlled a vast industrial empire composed of fairly small companies in a variety of businesses." (Drucker, 1974)

Drucker apresenta ainda duas outras razões para a diversificação, a expansão de mercado, cujo exemplo mais evidente é a corporação multinacional, e a tecnologia, que pode se desenvolver e gerar famílias inteiras de produtos (Drucker, 1974).

Markides (1991) se perguntou, recentemente, porque esses investimentos em diversificações, que em alguns casos chegaram a durar mais de 20 anos, podem ser considerados ruins. Assim sendo, por que a guinada para a focalização corporativa recente? Ele então aponta como a principal razão que cada empresa apresenta um limite de quanto pode diversificar. Fazê-lo além dessa capacidade traz diseconomias, especialmente gerenciais, com baixa performance no final das contas.

A apresentação de uma lógica que não desabona a diversificação, mas ao mesmo tempo admite que as corporações muito grandes são ineficientes, no período em que foi escrito, sugere que o autor quer fazer uma passagem segura entre as duas filosofias de mundo.

De uma perspectiva acadêmica, pode-se dizer que, historicamente, a lógica da diversificação foi sucedida pela preocupação com o próprio negócio e o setor econômico onde este está inserido, num retrocesso em relação às estratégias expansivas do período anterior - "oversimplified and even erroneous" (Levitt, 1975 - "Dinosaurs among the Bears and Bulls", citado por Hall, 1980). Essa prática se torna corrente com a percepção da maturação ou arrefecimento do crescimento econômico em vários setores, redução da rentabilidade e crescimento da inflação, como um complicador adicional à gestão.

"All the high performers in my sample used careful strategic analysis to guide their investments, avoiding simplistic adherence to doctrinaire approaches toward strategy formulation which come from the naïve application of tools like: Share/growth matrices-planning models... Experience curves and PIMS-planning models... (Top managers) pointed out that their future success and growth opportunities were greater if they aggressively reinvested in their base business than if they redeployed assets into other (diversified) industries... High sustainable returns also come from reinvesting in an average cost, highly differentiated position." (Hall, 1980)

Porter (1989) é talvez o principal nome a rejeitar a estratégia de diversificação. Seu argumento é que as companhias haviam esquecido de buscar a criação de vantagens competitivas na sua procura por diversificações, mas com o crescimento mais lento da economia e em face de uma concorrência cada vez mais forte elas estavam sendo forçadas a rever sua atitude.

O foco e a inovação do modelo estratégico de Porter é sua preocupação a respeito da influência do setor onde uma empresa está inserida sobre seu desempenho, além da preocupação com a estratégia individual das empresas que deverá ser elaborada tendo em vista tal quadro. Ele chega a destacar cinco forças específicas de influência sobre um setor - barreiras à entrada de novos competidores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação tanto de compradores quanto de fornecedores e a rivalidade entre os próprios integrantes do setor econômico.

A principal ação estratégica destacada por Porter, de 'diferenciação', é ainda de dedicação mercadológica mais do que preocupação com a organização interna do trabalho. A estratégia de 'liderança de custos' também visa a concorrência com outros participantes do setor. Mais à frente, ele irá introduzir o conceito de 'cadeia de valores' para contornar essa lacuna – "A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação." (Porter, 1989)

É a resposta do autor à preocupação emergente nos anos 80 de redução de custos e reestruturação do trabalho.

Hamel e Prahalad (1994) lançaram o conceito de 'Arquitetura Estratégica' já num período quando a onda de reorganizações, reestruturações, reengenharias encontrava-se no seu auge e em oposição a seus princípios. O seu principal argumento, como já foi mencionado, volta-se contra o foco exclusivo desses modelos no aperfeiçoamento operacional das organizações, deixando de lado a preocupação com o 'futuro' das mesmas. Estes modelos deixariam de privilegiar a procura de novos conceitos de produtos e até mesmo novos negócios, que ainda não estão materializados em produtos ou serviços existentes, mas que poderão vir a preencher necessidades dos consumidores.

Os autores acreditam que essa miopia permitiu muitas pequenas empresas com recursos limitados desenvolver negócios altamente competitivos contra companhias longamente estabelecidas. Trata-se de reverter uma estratégia que privilegiava a "redução de denominador" na equação de retorno sobre o investimento, ao invés de perseguir o aumento do numerador, o faturamento.

A inspiração para que uma empresa possa ir buscar e desenvolver novas idéias deverá ser feita, segundo esse modelo, a partir do levantamento das 'competências centrais' (*core competencies*) de uma empresa. Aquelas habilidades específicas que uma empresa terá acumulado durante a sua existência e que pode diferenciá-la de outros concorrentes. Essa inspiração diferencia esse moderno modelo de diversificação ao restringir novas atividades da organização quando elas puderem contar com um suporte no conhecimento previamente existente.

Explicações da superação de uma Filosofia pela outra

Por que a hierarquização teria sido a melhor configuração durante um período, enquanto a flexibilização assume preponderância em outro? É possível pensar que novas contingências, diferentes das condições que permitiram o surgimento das grandes estruturas, no início desse século, estivessem revertendo a ordem da acumulação econômica? Seria devido à mobilidade financeira e de mercadorias disponibilizada por uma nova revolução das comunicações e dos transportes? Seria devido ao encolhimento da demanda em função da recessão e da disponibilização de novas tecnologias de telecomunicação e de informática, poupadoras de mão de obra? No entanto, reduções

importantes de demanda total já haviam se produzido em alguns outros momentos ao longo do século, como por exemplo em 29, sem que o paradigma de produção de massa tivesse sido alterado, nem as grandes corporações tivessem sido reestruturadas na ordem de grandeza recente (algumas empresas passaram de 16 níveis hierárquicos para 6 ou 7, por exemplo).

Por outro lado, será possível pensar-se que o tipo de terceirização e horizontalização a que se tem assistido não seja tão radical, a ponto de descaracterizar as empresas como estruturas divisionalizadas, sendo que muitas das empresas terceirizadas agem de fato como uma extensão das empresas de quem são as fornecedoras, o que ajudaria a manter relativamente válido o argumento de Chandler?

Perrow discordou de Chandler, dizendo que os lucros adicionais absorvidos com a internalização das funções, anteriormente realizadas por intermediários, assumindo a produção antes externa de peças e componentes, o transporte, a estocagem, as vendas ou a distribuição, é que havia de fato atraído as empresas, e não, como Chandler argumentava, pela redução dos custos. Ou seja, seguindo a lógica de Perrow, naquele período havia sido interessante internalizar funções e lucros que até um certo momento eram realizados por terceiros. A acumulação acelerada promovida a partir da internalização das funções realizadas via transações de mercado e absorção dos lucros de empresas independentes é que permite o exercício de poder de mercado pelas grandes corporações, através de barreiras à entrada e concorrência acirrada em relação às empresas menores, redundando em oligopólios.

Dessa forma, por esse raciocínio, deveríamos inferir que se no período recente (década de 80 em diante) as empresas decidiram-se por terceirizar algumas de suas funções verticalizadas é porque não mais seria interessante assumir tais funções, por não se constituírem mais em fonte de lucros.

A proposta desta parte é esboçar algumas possíveis motivações para a mudança, para responder aos questionamentos acima.

Tanto a hierarquização/verticalização como a terceirização 'atrelada', que faz com que empresas forneçam a um número limitado de clientes (grandes empresas) e, onde estes, também, busquem o fornecimento de determinado produto ou serviço junto a um número limitado de fornecedores (que podem chegar em muitos casos a se tornar exclusivos,

mediante contratos de médio a longo prazo e condições específicas de fornecimento), têm em comum o fato das empresas contornarem a intermediação tradicional do mercado para se suprirem e para distribuírem seus produtos.

E, na medida em que essa característica fundamental não chega a se alterar na passagem da hierarquização para a terceirização-flexibilização, ainda que as empresas passem a 'externalizar' várias das atividades anteriormente realizadas por elas próprias, podemos portanto dizer que na configuração flexível, da mesma forma como nas grandes organizações hierárquicas, podemos ter apropriação do lucro em benefício da empresa mais poderosa de cada relação (quando existe efetiva diferenciação de poder econômico ou político entre os participantes do processo), seguindo o raciocínio chandleriano.

Como explicado no primeiro capítulo, o período histórico atual permitiu institucionalizar um modelo de relacionamento entre cliente-fornecedor, onde o suprimento é feito também de forma gerenciada, como no modelo da empresa verticalizada, porém com a vantagem de se tratar de empresas terceiristas e que, portanto, devem assumir a administração por conta própria. A redução de custos, principalmente de mão de obra, se dá por contrato. As garantias de suprimento de volume durante um prazo estendido tem atraído os fornecedores, na medida em que as empresas-cliente reduzem o seu número, provocando um estrangulamento das chances de conseguir clientes no mercado.

O fornecedor direto neste novo formato de divisão do trabalho é também responsável pela organização dos demais fornecedores, antes administrados pela grande empresa, mas agora coordenados por esse 'fornecedor de 1º nível', com o objetivo de fornecer à grande empresa um sub-sistema já montado. A forma como esse arranjo de trabalho se dá e o tipo de contratos estabelecidos reforçam a idéia de uma relação de continuidade semelhante a uma internalização sem os ônus da coordenação de pessoal, da necessidade de coordenar os demais fornecedores e dos investimentos, principalmente. Para a organização representa de imediato menor envolvimento com estruturas de pessoal, instalações e equipamentos, investimentos alocados e esforços despendidos com pesquisa, desenvolvimento e coordenação. Outras condições de suprimento também são definidas aos fornecedores, o que garante a esses clientes as condições desejadas de recebimento de insumos em termos de condições de qualidade, de entrega, de prazos, fixação de objetivos de preço e redução posterior de custos, deveres e punições, e outros aspectos (Kenney and Florida, 1993).

Esse formato de relacionamento permite portanto a um só tempo transferir as preocupações da gestão de determinadas atividades, enquanto obtém as garantias de operação a custos controlados em função da nova estrutura hierárquica de funcionamento com contrato. Essa nova estruturação do relacionamento tem permitido igualmente reduzir consideravelmente as preocupações com o oportunismo existentes anteriormente, sem aumento do custo de transação, que justificaram, em outro momento, determinadas internalizações. Outras opções que, particularmente no caso de empresas como as montadoras automotivas, têm sido utilizadas é a disponibilização de fornecedores em nível internacional.

Nem todas as atividades, entretanto, são terceirizadas conforme já foi descrito. Somente aquelas atividades consideradas menos centrais à empresa e que, ainda assim, estima-se que não virão a ser objeto de restrições estratégicas (sobretudo de fornecimento garantido) à corporação. Por outro lado, considerando que algumas peças ou partes podem ainda reassumir importância dentro do processo produtivo para a empresa, as principais montadoras de automóveis por exemplo têm adotado a solução de externalizar a fabricação através de empresas ligadas a sua estrutura vertical, ou seja, do seu próprio grupo empresarial (Delphi, da GM; Visteon, da Ford; Magneti-Marelli, da Fiat).

Devemos aqui ressaltar, no entanto, que existem exemplos de relações de intercâmbio que, apesar de ocorrerem fora da intermediação do mercado, são feitas entre empresas que se coordenam e se combinam para o desenvolvimento, produção e distribuição de um produto final, que é o caso dos distritos industriais italianos. Nesse último caso, as empresas são aproximadamente de igual tamanho e necessitam encadear-se para produzir determinado produto-final. Este último formato contrapõe-se ao caso em análise neste trabalho, onde uma empresa mais forte é quem encomenda o produto a ser fornecido e chega a desenvolvê-lo em conjunto com seu fornecedor (Piore e Sabel, 1984; Best, 1990).

O argumento desenvolvido neste capítulo não se aplica portanto às experiências anteriores. Esta modalidade específica de redes de empresas têm até aqui se mostrado uma manifestação localizada de algumas regiões geográficas específicas, mesmo nos países onde têm se desenvolvido, como na Itália, onde essa configuração econômica é típica para a indústria de confecção e localizada na região da Emilia Romana. Em Taiwan, por exemplo,

essa organização parece ser predominante na maioria dos setores industriais, como por exemplo o de televisores e bicicletas (Hamilton e Biggart, 1988).

A configuração típica que sempre predominou em muitos países na construção civil envolve a terceirização do fornecimento de projetos, a construção elétrica, hidráulica e acabamentos por terceiros, etc. Também não é o caso de nossa análise, já que o setor nunca foi verticalizado e hierarquizado.

O estudo conduzido neste trabalho quanto aos rumos tomados pelas empresas entre hierarquização e flexibilização com terceirização está basicamente centrado em produtos que envolvem produção de massa com tecnologia intensiva. Indústrias que são intensivas em mão de obra foram buscar reduções de custo em países onde esse custo fosse inferior aos dos países desenvolvidos, como é o caso da indústria de confecções, que desenha roupas e calçados no 1º mundo e os fabrica principalmente em países asiáticos ou envia softwares para serem desenvolvidos por empresas na Índia, por exemplo. Para que isso pudesse ocorrer, foi fundamental a redução de barreiras ao comércio internacional, patrocinada pelos governos americanos a partir dos anos 80. Empresas baseadas em produção contínua, como as químicas, encontraram apenas esporadicamente inspiração na experiência da produção flexível.

As empresas têm reconhecido pouco a pouco a superioridade do paradigma flexível e têm-no adotado ao longo dos últimos anos. A lógica desse modelo não pressupõe a busca de volumes no sentido de diluir os custos de produção e da estrutura como no modelo fordista (Antunes, 1999). Em um exemplo de implantação numa pequena empresa, de um setor não-automotivo é apresentado o seguinte depoimento a propósito da mudança da lógica de trabalho:

"Workers formerly were taught to run equipment as close to 100 percent capacity as possible to improve production, but now they were told that running certain machines full speed for the entire shift was not desired. In addition, it was now acceptable to leave a non-constrained machine to help another cell member with a setup or other problem without being penalized on the hourly goal sheet." (Zayko *et al.*, 1997)

Nesse sistema, a redução dos custos tem por base a busca da máxima redução possível de elementos que não agreguem valor ao produto final - tal como estoques, produtos com defeitos, transporte e, também, as estruturas ocupadas com o gerenciamento das atividades antes citadas. Cabe por isso reduzi-los internamente e externalizá-los, mantendo o controle sobre sua ação.

Esta forma de relacionamento combinada ao trabalho multifuncional, em células, ao JIT, à produção balanceada, à produção mesclada, à utilização de equipamentos automatizados e informatizados e outras técnicas características da produção flexível resulta em menores volumes manipulados, e consequentemente numa estrutura bem mais enxuta de administração. Nesse momento, os possíveis lucros da manipulação da escala parecem reduzir-se consideravelmente. No entanto, e por outro lado, produzem-se lucros por redução de estoques de insumos, intermediários e acabados, pela redução de volumes de perdas e de materiais a serem retrabalhados e seus desperdícios, além da estrutura associada de pessoal, instalações e equipamentos, bastante comuns e elevados no modelo fordista.

A troca mais rápida de moldes, equipamentos menores e mais simples, a produção mesclada, a multifuncionalidade dos trabalhadores, a programação da produção puxada pela demanda e os menores volumes de produção, a simplificação do projeto do produto, todas essas técnicas permitiram que a produção pudesse se tornar mais flexível quanto à diversidade dos modelos produzidos. No modelo fordista novos produtos implicavam necessariamente em novas linhas de produção, o que significava investimentos em equipamento, instalação, espaço e capital, não necessariamente disponíveis. As extensões de linha representaram assim na maior parte dos casos mudanças cosméticas ou superficiais (Womack, 1990).

Vale a pena mencionar que apesar dessa vantagem proporcionada, algumas experiências relatadas pelas montadoras dão conta da dedicação de linhas inteiras a um ou pouco modelos. A justificativa relatada é a maior eficiência em termos de *output* do processo. Como citado anteriormente, Jaikumar (1986) apresenta um depoimento semelhante.

Em resumo, na medida em que o modelo flexível diminuiu a rigidez típica do modelo fordista, permitindo que uma maior variedade de modelos pudessem ser fabricados numa

mesma linha de produção, isso fez com que as empresas pudessem pensar em diversificar sem necessariamente ter que investir em outros setores econômicos.

Talvez, esteja aí uma das principais motivações para terceirizar, na medida em que investimentos anteriormente destinados a partes 'menos importantes' do produto são a partir de agora liberados e podem ser direcionados para novos produtos. É aqui portanto que reside a lógica do refluxo da estratégia da diversificação em benefício da concentração no *core business* e a, consequente, lógica da gênese do modelo das competências individuais ou centrais de cada empresa. É aqui também que poderemos ver, mais à frente, como a escala chega a ser produzida num modelo que não tenta maximizar *a priori* sua produção.

Os recursos liberados pela terceirização e redução de estruturas em geral parecem então já ter um outro destino, como visto. Mas, além disso, devem-se acrescentar os enormes custos de desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico correntes que podem ser partilhados entre parceiros:

"É interessante observar que a explicação de Ernst para o surgimento da empresa internacional em rede repete o argumento dos teóricos sobre mercado, que tentei personalizar em Chandler, para os clássicos, e em Williamson, para a nova leva de economistas neoclássicos. Sugere-se que as características do mercado e a tecnologia sejam as variáveis principais. Contudo, na análise de Ernst, os efeitos organizacionais são exatamente os opostos daqueles esperados pela teoria econômica tradicional: embora o tamanho do mercado devesse induzir a formação da empresa vertical com várias unidades, a globalização da concorrência dissolve a grande empresa em uma teia de redes multidirecionais que se tomam a verdadeira unidade operacional. O aumento dos custos das transações devido ao acréscimo de complexidade tecnológica não resulta na 'internalização' das transações na empresa, mas na 'externalização' das transações e em custos compartilhados por toda a rede..."
(Castells, 1999)

É evidente que as empresas mais poderosas são aquelas que conseguem obter os benefícios de tal situação, nesse momento histórico, quando é possível sedimentar uma prática tal como a terceirização, onde fornecedores têm todo o interesse nesse tipo de

acordo, dada a redução estrutural promovida pela hierarquização do suprimento e, também, quando é possível também contar com uma mão de obra que reivindica muito pouco, dadas as dificuldades estruturais da redução de oferta de emprego.

Finalmente, é chegado o momento de tentar explicar porque se afirma no título desse trabalho que se está em presença de "Escala sem Estrutura". E, aqui, é possível resgatar a lógica da produção sob demanda, de pequenos lotes e produção balanceada, como mencionado acima. Por acaso essa produção não se interessaria pelas economias de escala, ou seja, a diluição do custo fixo por intermédio de um maior volume de produtos vendidos?

Veremos no próximo capítulo que o modelo foi desenvolvido a partir das condições específicas da economia japonesa do pós-guerra, que incluía restrição séria de demanda e concorrência de mercado (Coriat, 1994). Assim, dada a dificuldade de nesse primeiro período de contar com volumes expressivos, os primeiros esforços buscaram desenvolver uma forma de montar uma produção de baixos investimentos, o que no caso da indústria automobilística, onde se iniciou seu desenvolvimento, era bastante difícil, já que seus equipamentos e máquinas eram até então projetados em função do modelo de massa.

No entanto, o novo modelo desenvolvido no Japão desenvolveu, tal qual nos é contado, ao mesmo tempo a capacidade de fabricar pequenos volumes juntamente com uma apreciável variedade de modelos distintos. E, é dessa maneira que o modelo flexível chega a diluir seus investimentos com o crescimento da escala conjunta de todos os produtos e modelos produzidos e vendidos - ainda que, individualmente, cada um dos modelos de cada produto possa não representar um grande volume, na totalidade da produção de um determinado período a meta é ter um volume total crescente.

Daí perceber-se que o discurso dos diferentes modelos gerencialistas tem um alvo certo. Se bem que claramente somente o produto/serviço que atende às necessidades do consumidor deve ser o objeto da preocupação e elaboração de cada empresa, percebe-se que no novo modelo organizacional é interesse das empresas lançar diferentes produtos no mercado, com o objetivo de maximizar sua produção total, principalmente em épocas de demanda contraída.

A indústria química é exemplar a esse respeito, na medida em que sua produção sempre foi adaptável a um grande número de produtos, o que permite que o desempenho de um possa compensar o de outro, desde que no total o alvo de um período seja alcançado.

Assim, uma empresa que conta em sua linha uma marca de grande aceitação será muitas vezes igualmente eficiente a outra com várias marcas com volumes menos expressivos. O que o modelo flexível portanto conseguiu ao lançar mão de equipamentos de menor porte, preparações mais simplificadas de máquinas, trocas rápidas de moldes, etc. foi transformar a linha de produção rígida numa linha que pode mudar rapidamente para trabalhar com outros produtos da mesma forma que na indústria química.

Harvey (1992: 148) comenta a propósito: "As economias de escala buscadas na produção fordista de massa foram substituídas por uma crescente capacidade de manufatura de uma variedade de bens e preços baixos em pequenos lotes. As economias de escopo (rateio de instalações de produção ou capacidade de distribuição por mais de um produto) derrotaram as economias de escala."

Cap. 5

MAIS COM MENOS:

EXPLICAÇÃO CRÍTICO-INSTITUCIONALISTA DA ADOÇÃO DO NOVO PROCESSO

Esta parte do trabalho vai abordar as possíveis razões e o processo de como se deu o desenvolvimento daquilo que temos chamado aqui de modelo flexível (tendo reconhecido que as suas diversas representações recebem também diferentes nomes, como modelo enxuto, toyotismo, ohnismo, modelo japonês, pós-fordismo, neo-fordismo, etc.) e sua difusão por vários países num processo ainda em andamento e transformação.

Como já explicado anteriormente, este trabalho se concentra nos formatos que são conhecidos aproximadamente (nem todas as conceituações são idênticas) como redes de empresas, ou seja, empresas que trabalham em combinação de suprimento entre si, numa modalidade que contorna a intermediação do mercado (conforme o capítulo anterior e reproduzindo aproximadamente as *keiretsus* japonesas, que serão examinadas a seguir). Outros formatos empresariais têm sido relatados a partir de experiências em várias partes do mundo, como nos distritos industriais italianos e em Taiwan (Piore e Sabel, 1984; Best, 1990; Hamilton e Biggart, 1988) que diferem das redes, já que trata-se da reunião de pequenas empresas em geral que se combinam para a produção de produtos sem a liderança de uma empresa que é normalmente a 'dona' do produto final (p.ex., uma montadora). O formato do relacionamento também é distinto (Castells, 1999). A razão principal da escolha do primeiro formato para a análise é que esse parece estar sendo a referência básica de formato adotado no ocidente, orientando não somente as grandes empresas como seus fornecedores.

O roteiro para este capítulo inicia-se com uma perspectiva da economia japonesa, detalhando os principais atores do processo de transformação da ação de suas empresas e a justificativa histórica para isso. Em seguida, é descrita a forma pela qual essa maneira de atuar pode ser repassada e absorvida no ocidente. Ambas as partes baseiam-se numa explicação que está apoiada, de um lado, em suporte teórico de fontes institucionalistas e, de outro, de teorias críticas.

Surgimento do Novo Modelo de Produção e sua Estrutura Institucional

Zucker (citada em DiMaggio e Powell, 1991: 8) diz:

"Institutionalism in organization theory comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives...in which shared cognitions define 'what has meaning and what actions are possible'".

Utilizando esse raciocínio como base para entender o surgimento de uma nova modalidade de produzir e de organizar as empresas, a partir de experiências bastante diversas, podemos então inferir que o surgimento de um novo modelo tem contado com várias contribuições, que têm sido pensadas e repensadas ao longo do tempo por um ou mais indivíduos. Mas, com certeza seu desenvolvimento foi o produto de uma conjunção de fatores, situações, restrições que se combinaram algo fortuitamente e, ao mesmo tempo, algo elaboradamente, e resultaram, ao longo dos anos, a partir do final da 2ª guerra, nesse novo modelo, aceito como útil e eficiente por muitos, e que não tem parado de ser revisto devido às várias influências nas organizações onde tem sido adotado.

Essa última característica de que um modelo possa se divulgar entre diferentes empresas, às vezes mesmo concorrentes entre si, é explicado –

"The new institutionalism in organization theory tends to focus on ... organizational structures and processes that are industrywide, (of) national or international scope. Indeed, the new institutionalism in organizational analysis takes as a starting point the striking homogeneity of practices and arrangements found in the labor market, in schools, states, and corporations. The constant repetitive quality of much organized life is explicable not simply by reference to individual, maximizing actors but rather by a view that locates the persistence of practices in both their taken-for-granted

quality and their reproduction in structures that are to some extent self-sustaining."

(DiMaggio e Powell, 1991: 9)

DiMaggio e Powell no entanto assumem as dificuldades inerentes a qualquer mudança e o papel de atores poderosos nesses processos, atores esses que não mantêm indefinidamente tal status ao longo da história, podendo ser substituídos. No caso do surgimento de uma nova forma de trabalho no Japão, o Estado através de várias agências, principalmente o MITI (Ministério da Indústria e Comércio Internacional), a autoridade americana de ocupação, as *ex-zaibatsu* e as novas empresas, além de indivíduos como o Eng. Ohno, da Toyota, dentre outros, os teóricos da qualidade americanos que tanta influência exerceram no Japão, Juran e Deming, foram atores importantes no surgimento do novo modelo.

"Institutional reproduction has been associated with the demands of powerful central actors, such as the state, the professions, or the dominant agents within organizational fields...major political struggles in modern societies revolve around the formation and reformation of rule systems that guide political and economic action.

Thus, although we stress that rules and routines bring order and minimize uncertainty, we must add that the creation and implementation of institutional arrangements are rife with conflict, contradiction, and ambiguity." (1991: 28)

Harvey (1992) dá um exemplo assim, onde as mudanças são difíceis de serem aceitas, mas que a força de um conjunto de atores acaba prevalecendo e conseguindo seu intento. Ele relata a respeito da dificuldade da disseminação do fordismo nos anos entre as duas grandes guerras, dizendo que se por um lado o trabalhador americano era hostil à nova forma de trabalho, os imigrantes contratados por Ford logo descobririam seus percalços, produzindo-se como resultado uma rotatividade excepcionalmente elevada. A mobilização e o esforço posterior para a guerra, entretanto, trariam a legitimidade necessária à implantação em larga escala dos novos métodos, sob a égide de um Estado a partir de então mais interventor.

É a partir de um entendimento desse tipo que a análise a seguir está assentada. Dessa forma, é interessante iniciar a explanação dizendo que para entender a especificidade do funcionamento das empresas e da economia japonesa é preciso levar em consideração dois níveis de perspectiva: primeiramente, num nível macroeconômico, observar que, como diz Clegg (1990), a empresa individual não deve ser considerada a unidade básica de análise, como nas sociedades ocidentais de modo geral, porque com isso se perde a perspectiva do funcionamento das 'constelações' de organizações que constituem a operação daquele sistema econômico. E, há ainda um outro tipo de especificidade, no nível da operação em cada empresa que, segundo Coriat (1994), é a base da escola japonesa de gestão da produção.

O aspecto característico da organização econômica japonesa são as *keiretsus*, redes horizontais e verticais de suprimento, terceiristas e empresas similares centradas em torno de uma grande empresa, o seu centro ('empresas solares'), uma formulação que foi coordenada com a inspiração da burocracia governamental, no pós-guerra, e que reproduz no ambiente econômico o sistema de organização político local, especificamente o processo de tomada de decisão coletivo. *Keiretsus* foram formadas em torno de bancos, empresas industriais, ou companhias de distribuição ou tradings, devido a razões históricas e econômicas, como instituições que possibilitam a internalização de diversos custos de transação (permitindo entre outras coisas a rotação de pessoal de maneira a evitar sobrecarregar determinada empresa desnecessariamente), mas principalmente para evitar as incertezas de demanda (Coriat, 1994).

"É verdade, alianças podem diminuir a concorrência em outros sentidos. *Keiretsus* integrados horizontalmente podem achar mais fácil conquistar poder de mercado em relação a consumidores; sob certas circunstâncias, *keiretsus* integradas verticalmente podem avançar sobre as margens de lucro de seus fornecedores. Principalmente, as redes podem dificultar a entrada de estrangeiros nos mercados domésticos japoneses." (Perrow, 1992)

Clegg (1990) oferece uma descrição muito próxima a essa: a unidade básica de análise da economia são as 'redes interrelacionadas de empresas' que se organizam segundo

dois tipos de configuração - uma gama de grandes empresas prestigiosas, que se espalham por diversos mercados e setores econômicos, que mantém relacionamentos contratuais entre 'iguais' (entre si) e são inter-conectadas por bancos ou tradings - são as *kigyo shudan* (grupos inter-mercado); são seis os maiores grupos, formados em torno de Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, DKB e Sanwa. Além dessas, um outro grupo de empresas é formado por empresas de tamanho médio ou pequeno e que mantém relacionamento contratual com grandes empresas, do tipo 'contrato entre desiguais', que são um conjunto de relações verticais das *kaisha* (grupos independentes), empresas que incluem os principais fabricantes locais, envolvendo terceirização extensiva com as firmas menores, que são utilizadas como espaços de 'regulação' para as grandes, espécie de 'áreas de estocagem' para guardar excedentes, por exemplo de mão-de-obra, ou se prover em períodos de excesso de demanda. É dentro destes dois grupos-tipo de empresas que aspectos de financiamento e distribuição acionária, visando a estabilidade das empresas, são decididos, bem como outros aspectos importantes de política estratégica. O peso institucional dos diferentes grupos é que permite por exemplo a canalização de recursos públicos e, mais recentemente, a obtenção de fundos via o mercado acionário. Esses intercâmbios estão atualmente institucionalizados no Japão, o que permite à empresa menor um grau de relacionamento para com a sua grande parceira provavelmente menos desfavorável que o que acontecia até recentemente no ocidente.

Esse formato característico de funcionamento da economia japonesa foi a solução que se institucionalizou, principalmente ao longo dos anos pós-guerra, para resolver várias das difíceis questões enfrentadas em conjunto por suas empresas, seus trabalhadores, as agências governamentais, dentre outros, naquele período, como será apresentado mais à frente. Como foi comentado em capítulos anteriores várias formas de relacionamento (suprimento, troca de informações, suporte tecnológico, etc.) compõem um dos principais elementos do modelo, especificamente, a terceirização de determinadas atividades por uma empresa 'central', normalmente um grande fabricante. Esse relacionamento está reproduzido, como se viu antes, no formato das redes de empresa. Dessa forma, pode-se ver que é a combinação do formato de ação institucionalizado entre as empresas e outras organizações, e dentro dessas mesmas empresas que compõem o modelo chamado flexível.

Tendo visto brevemente a perspectiva maior da organização econômica, é preciso explicar as condições históricas que puderam incentivar o desenvolvimento deste novo modelo, que produziu novas formas de organização institucionais e, especificamente, na produção tantas técnicas criou, inspirando uma quantidade enorme de estudos organizacionais.

As condições ao final da 2ª Guerra haviam mudado substancialmente. A pressão americana, exercida através da Autoridade de Ocupação, para implantar mudanças fundamentais na economia japonesa iriam causar uma mudança relativa na importância dos principais atores. Inicialmente, foi conseguido o desmantelamento dos centros de poder que tradicionalmente bloqueavam o desenvolvimento do país: as *zaibatsu* foram desmembradas em companhias menores; as propriedades dos senhores-de-terras foram divididas de acordo com a reforma agrária que pode ser implantada; depois de um longo período de disputas com os sindicatos, principalmente no caso das maiores empresas, foi possível atingir-se um acordo abrangente (que alguns autores consideram como o período das derrotas sindicais) no qual os trabalhadores concordavam com seu envolvimento no interesse das empresas, em troca de benefícios, dentre estes o emprego vitalício e salário por antiguidade; e, finalmente, a influência de agências governamentais na orientação do desenvolvimento econômico aí passa a ser decisiva (Coriat, 1994; Best, 1990).

O desmembramento das *zaibatsu* acabou ajudando a formar e desenvolver muitas pequenas empresas, que vieram a incrementar a concorrência num mercado anteriormente muito concentrado entre alguns poucos grandes conglomerados (para a época). A reforma agrária liberou mão de obra que migrou com o tempo para as indústrias, além de ajudar na consolidação de uma classe média no país. A rendição sindical possibilitou a troca da cessação de reivindicações sindicais em nível setorial por uma negociação empresa por empresa, evidentemente com muito menor poder reivindicatório, em troca de benefícios aos trabalhadores. Essa medida por sua vez gerou um custo fixo de mão de obra, independente da conjuntura de mercado, diferente da prática fordista, onde a mão de obra é considerada um custo variável, que pode ser dispensada em épocas com redução de demanda.

Não se deve pensar que esse processo tenha sido linear e racional. Num primeiro momento, após a guerra, várias medidas foram tomadas sob a supervisão americana visando evitar a ação de cartéis. Por exemplo, mais de 80 *holdings* foram desmembradas

em empresas menores; as ações das *zaibatsu* foram vendidas ao público; foi legislado uma Lei Antitruste em 1947 e foram proibidas, entre outras, *holdings* e propriedades cruzadas. Entretanto, visando a dar suporte ao desenvolvimento das pequenas empresas, o governo permitia acordos de fixação de preços entre elas para alguns setores econômicos. (Best, 1990)

Em seguida, no entanto, aconteceu uma guinada em relação a essa tendência anterior devido à tomada do poder pelos comunistas na China e, em seguida, pela Guerra na Coreia, que gerou uma demanda de provisões solicitadas pelos americanos e provocou, entre outros, uma revisão da Lei Antitruste já em 1949 com o relaxamento de alguns de seus artigos.

Essa revisão acabou incentivando o retorno das grandes empresas pela retomada por exemplo da prática dos investimentos cruzados. A prática que se desenvolveu a partir de então envolvia normalmente a formação de redes de empresas onde um banco ou uma trading ocupavam o centro. Algo como 20 a 30 por cento das ações das companhias eram da propriedade do outros membros da rede. Também, com o término da guerra na Coreia seguiu-se uma recessão e o MITI (Ministério da Indústria e Comércio Internacional do Japão) incentivou a formação de vários cartéis para evitar uma 'competição exagerada'. Assim, o ministério justificava essa proteção em duas situações; primeiro, quando uma guerra competitiva se dava em períodos recessivos ou nos primeiros estágios de investimentos de longa maturação em instalações e equipamentos. A justificativa é que a longo prazo esses negócios acabariam gerando economias de escala mas que, a curto prazo, ficavam vulneráveis aos concorrentes que não precisavam recuperar capitais. (Best, 1990)

Por sua vez, a influência que o governo, através do MITI conseguiu estabelecer, pelo menos nesse período inicial, sobre as empresas foi substancial dado o número e a qualidade dos instrumentos que o órgão conseguiu concentrar, e que eram do interesse das empresas naquele momento - "1 tariffs and quotas; 2 control of foreign exchange; 3 influence over credit allocation in public and private banks; 4 technology import licenses; 5 accelerated depreciation allowances; 6 land subsidization; 7 influence over cartel legalization with the FTC (Fair Trade Commission); 8 creation of a joint private-public company" (Best, 1990: 181). No caso da indústria automobilística, proibição de investimentos estrangeiros durante um período prolongado.

A tecnologia foi identificada como sendo a chave para atingir o crescimento econômico e, por isso, o país propriamente, independentemente das empresas, deveria se preparar para oferecer uma infra-estrutura industrial apropriada para o florescimento empresarial - técnicos treinados e empreendedores, mão de obra abundante e eficiente, política clara de aquisição de tecnologia do exterior, naquele momento histórico, a prática de engenharia ao reverso e a cópia de patentes, quando necessário.

Foi identificada a necessidade de montar um efetivo esquema para prover fundos de investimento para o financiamento da industrialização, inclusive com a atração de capital estrangeiro.

Também, a necessidade de fomentar a formação e o desenvolvimento de um forte mercado interno de modo a absorver o incremento paulatino da produtividade na economia, que se acreditava seria estimulado pela aplicação de novas tecnologias.

O desenvolvimento concomitante de um potencial exportador para, quando a economia viesse a exibir incrementos de produtividade, contrabalançar por meio da entrada de divisas devido à exportação, as necessidades de importação que o país iria fazer frente afim de continuar desenvolvendo sua indústria (Coriat, 1994).

Esse suporte promovido pelo governo às empresas durante várias décadas e as estruturas inter-empresas descritas antes representam o aspecto macro do desenvolvimento econômico no Japão, que caminharam paralelamente aos desenvolvimentos internos às empresas e cuja origem se deu na Toyota, que primeiro desenvolveu as técnicas iniciais daquilo que mais tarde viria a constituir o modelo flexível.

No Japão, como em outros países no pré e pós-guerra, a indústria automobilística trabalhava num padrão fordista com equipamentos dimensionados para grandes volumes, segundo as necessidades de seus principais clientes. As condições que incentivaram a pesquisa por novas soluções e permitiram o surgimento do modelo flexível envolviam, primeiramente, um pequeno tamanho do mercado doméstico japonês no pós-guerra, sobretudo devido ao poder aquisitivo da população, arrasada pela guerra e herdeira naquele período de uma prática de concentração de renda; em segundo lugar, a política promovida pela autoridade de ocupação em conjunto com o ministério, de incentivo à concorrência fez surgir no mercado em determinado momento cerca de doze empresas de automóveis e pequenos caminhões, que em virtude da necessidade de conquistar espaço buscaram

atender os desejos dos consumidores, criando uma grande variedade de modelos, que se dividiram então por um mercado já restrito pelo seu poder aquisitivo; em terceiro lugar, aparecem os benefícios concedidos aos trabalhadores, ainda que somente a uma parte do contingente total em cada companhia, em troca do término dos movimentos reivindicatórios por condições de trabalho e que resultaram em concessões como a adoção do emprego vitalício e remuneração crescente por tempo de serviço (*seniority*), que significaram a transformação de parte do custo salarial em custo fixo, e que precisava portanto ser diluído igualmente aos demais custos fixos (Coriat, 1994; Kenney e Florida, 1993). A inexistência de reserva de mão de obra barata sob a forma de imigrantes ou de migrantes do campo, como aconteceu em países como os EUA, obrigou as empresas no Japão buscar fórmulas alternativas para diluir esse custo. A reforma agrária promovida aí parece não ter liberado um contingente suficiente para isso.

"The rise of an alternative form of production and industrial organization in Japan was not implemented by managerial fiat or unbridled state power but was the outcome of bitter postwar class struggles...lines of accommodation (between capital and labor) were reflected in the rise of a new system of industrial relations that revolved around guaranteed long-term employment, a seniority-based wage system, and enterprise unionism for the core of the labor force." (Kenney e Florida, 1993: 27)

Todas essas condições descritas levaram à busca de uma solução inovadora e foi desta forma que foi desenvolvido inicialmente o sistema *Kan-Ban* da Toyota, que com o desenvolvimento posterior do JIT e suas considerações de Qualidade, veio a representar uma inovação gerencial semelhante àquela introduzida por Taylor e Ford no início do século, segundo Coriat (1994).

Cada uma das técnicas representa a tentativa de contornar as dificuldades enfrentadas pela Toyota e outras empresas, que não poderiam ser adequadamente atendidas por uma fabricação fordista. A inovação está no fato de que o Fordismo é a técnica adaptada para a produção em série e grande escala, o que pressupõe grandes mercados padronizados ou mercados em expansão para diluir os custos de investimento. O JIT por sua vez é a técnica de produção para mercados estagnados e economias de baixo crescimento, ou ainda, para

mercados em expansão, mas solicitando produtos diferenciados (a condição em que se encontrava o Japão do pós-guerra), que busca reduzir os custos de produção via uma lógica distinta do Fordismo, de economia de escopo conforme apresentado no capítulo anterior.

Para conseguir isso, coloca-se a fábrica 'sob tensão' (Coriat, 1994), para descobrir os pontos de possíveis de ganhos de produtividade, através da eliminação dos custos que 'não agregam valor ao produto final', como excessos de estoques, defeitos, erros na fabricação, transporte interno desnecessário, etc.

Por outro lado, os trabalhadores são 'des-especializados' de forma a atribuir-lhes uma certa polivalência e plurifuncionalidade, que é adotada tanto para homens como máquinas, principalmente quando adotada a automação. Dessa forma, ao invés de tarefas exclusivas e repetitivas, as pessoas podem exercer diferentes atividades dentro da linha de produção, o que permite reduzir excessos de efetivos sem maiores receios. O que se constitui em parte da resposta à necessidade de reduzir os custos fixos com pessoal induzidos pelos acordos trabalhistas.

Dessa forma, operários e funcionários plurifuncionais começaram a ser idealizados no Japão nos primeiros anos da década de 50, após as confrontações sindicais com empresas (como a Toyota) que precisaram dispensar mão-de-obra para continuarem competitivas e devido aos constantes movimentos reivindicatórios. A contrapartida para a demissão de uma grande parcela foram os benefícios trabalhistas pelos quais o Japão é hoje em parte reconhecido, como o emprego vitalício, a promoção por antiguidade em empresa e bonificações por resultados.

Assim, no Japão as novas práticas organizacionais se iniciaram com reestruturações que foram compensadas por acordos sociais, que mais tarde se difundiram na sociedade e protegeram seus cidadãos, num processo gradativo. Não é este o espírito, no entanto, que tem acompanhado a adoção no ocidente de estruturas mais enxutas. As empresas não adotaram medidas que pudessem mitigar de alguma forma o enorme deslocamento social causado e o Estado, de seu lado, vem sendo exortado a abandonar ou suavizar sua prática social-democrata, onde ela existe.

Na medida que o sistema ohnista visava soluções para resolver uma restrição estrutural de sua economia, de demanda restrita e diversificada, além da sobrecarga dos custos fixos de mão de obra a partir do período das lutas sindicais, descritos acima, faz

sentido a busca da redução dos custos de produção de maneira diferente daquela buscada pela produção de massa, não por diluição do investimento e custos fixos através de elevados volumes de produção, mas através da eliminação dos custos que não agregam valor ao produto.

Essa busca empreendida por Ohno na Toyota introduziu técnicas que se opõem frontalmente ao fordismo, sobretudo, e ao taylorismo, e têm como consequência estrutural a redução de níveis hierárquicos em função da eliminação das funções que são englobadas em posições multifuncionais e posições tornadas desnecessárias como no suprimento, logística, controle de qualidade, supervisão e gerências médias, design de processos e outras.

Dentre as técnicas introduzidas - a) o próprio JIT que pressupõe fabricação em função da demanda, em oposição à lógica da maximização da utilização da capacidade instalada, e suprimento no momento da sua utilização, o que visa evitar a formação de estoques iniciais e intermediários, em oposição à lógica de utilizar estoques de segurança para prevenir problemas na produção ou de planejamento; b) a utilização de vários equipamentos de pequeno porte com o intuito de permitir o fácil manuseio do seu ferramental (o que permite a troca de modelos na linha com rapidez) por seus próprios operadores e baixo valor de investimento total, em oposição a um menor número de máquinas de grande porte, onde a substituição de ferramental é um processo de grande demora, exigindo pessoal especializado, além do alto valor investido, o que pressupõe uma recuperação mais rápida do investimento; c) a busca da qualidade total, cujo objetivo é, num primeiro plano, evitar os custos que não agregam valor ao produto e, em seguida, obter vantagem competitiva junto aos consumidores, em relação à lógica de aceitar um determinado nível de produtos defeituosos em todas as etapas da produção, intermediárias e final, que devem ser juntados em área específica e posteriormente enviados para retrabalho; d) parcerias no suprimento com fornecedores privilegiados por contratos de exclusividade de longo prazo (responsabilidade por todos os ressuprimentos nesse período), que se obrigam a obedecer a lógicas semelhantes às aquelas descritas antes (JIT e qualidade), em oposição à prática do arquivo de fornecedores para cada item na produção e cotação de preços a cada necessidade de ressuprimento, o que pressupõem igualmente uma estrutura de compras, pagamento, inspeção, etc. razoavelmente ampla; e) células de trabalho cujo objetivo é "linearizar" o

melhor possível a sequência do processo produtivo, em oposição à divisão do processo de trabalho por departamentos de máquinas assemelhadas, que geram necessariamente acúmulos de estoque intermediário e produtos com defeito; f) multifuncionalidade que de um lado traz maiores responsabilidades, maior autonomia para realizar as funções descritas antes de gerenciar a qualidade, a manutenção e a limpeza no seu posto, ao trabalhador que assume várias tarefas do processo 'antigo', mas cuja consequência é a redução da necessidade de mão-de-obra total, cuja lógica histórica no Japão está relacionada aos acordos trabalhistas do imediato pós-guerra; g) equipes de trabalho compostas de membros entre as diferentes seções para discutirem e decidirem em torno da operação em seus diferentes postos, funcionando como suporte a cada um a partir da experiência geral; um outro formato de grupo é a divisão de tarefas dentro do grupo mas com discussão geral dos assuntos (alguns se ocupam do processo físico, outros da questão dos custos, ainda outros discutem com as seções demandantes da adequação do que é enviado e um quarto sub-grupo se ocupa das questões de comunicação e pessoal), em oposição à arbitrariedade da intervenção do supervisor ou gerente para decidir sobre cada questão que possa surgir no processo em série.

Transformação Institucional para a Absorção do Modelo Flexível no Ocidente

Aquelas empresas ocidentais que a partir sobretudo de meados dos anos 80 passaram a adotar sistemas totalmente ou parcialmente flexíveis, o fizeram para evidentemente recuperarem sua competitividade. Trata-se portanto da tradicional disputa pelos resultados de mercado, na medida em que fazendo uso do novo modelo tornava mais uma vez possível disputar os consumidores em condições de relativa paridade com a concorrência.

Citando Dupas (1999): "Nos anos 70, verificou-se o início de um processo de desindustrialização nos países desenvolvidos. Ele significou, simultaneamente: o declínio percentual dos produtos manufaturados em relação aos serviços; a queda absoluta no produto ou emprego industriais; e a inabilidade de competir internacionalmente em manufaturas." Os primeiros sinais de queda no desempenho das empresas e no crescimento econômico já são portanto sentidos nesse período.

O ambiente recessivo que se manifestou intermitentemente entre meados da década de 70 e o início dos anos 80 produziu um efeito marcante sobre o resultado das empresas, baixando suas margens de lucro. Já nesse período racionalizações foram empreendidas. Muitas empresas que haviam diversificado, aumentando o seu portfolio de negócios, preferiram desinvestir e voltar-se para seus negócios originais (Markides, 1991). Outras empresas encontraram-se com capacidade excedente sem utilização (Harvey, 1992). Por outro lado, segundo Dupas (1999), essas racionalizações quase sempre envolveram a introdução de novas tecnologias poupadoras de mão de obra. A dispersão geográfica para zonas onde a mão de obra tivesse menor capacidade de reivindicação e fosse mais barata foi igualmente uma das saídas.

Harvey (1992) argumenta que o fenomenal crescimento que explodiu após a guerra e impulsionou o crescimento das economias ocidentais e suas empresas estava embasado numa série de compromissos, que representaram o resultado de negociações e conflitos sindicais prolongados. Esses acordos dependiam da expansão econômica, que era fruto da demanda reprimida pela guerra, e até em vários casos, desde o período da depressão dos anos 30. Com o lançamento ou aprimoramento de vários produtos após o final da guerra, que na maioria dos casos podiam ser considerados novos para o consumo do mercado em geral, a demanda parecia não arrefecer. Nessas condições as empresas conviveram razoavelmente com os sindicatos trabalhistas, por cerca de duas décadas, "particularmente quando os sindicatos procuravam controlar seus membros e colaborar com a administração em planos de aumento de produtividade em troca de ganhos de salário" (Harvey, 1992: 129; Dupas, 1999).

Aos problemas econômicos da diminuição ou esgotamento do crescimento de vários setores industriais, deve-se somar também a recuperação econômica na Europa Ocidental, no Japão e o surgimento das primeiras manifestações industriais no mercado mundial por parte de alguns países do terceiro mundo. O desafio de novos concorrentes nos mercados trouxe uma exacerbação das condições de lucratividade, já complicadas em função dos problemas econômicos causados pelo esgotamento da demanda em vários setores.

"Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção de massa que impediam muita flexibilidade

de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho... A rigidez dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que programas de assistência aumentavam sob pressão para manter a legitimidade num momento em que a rigidez na produção restringia expansões da base fiscal para gastos públicos... E, assim, começou a onda inflacionária" (Harvey, 1992: 135)

A reação das empresas buscando defender-se de um quadro relativamente desconhecido para elas, na medida em que havia então três décadas que a performance econômica vinha sendo de elevados índices de crescimento, foi de defender-se das elevações dos preços não só da mão de obra, mas também das matérias primas, exacerbadas com as crises do petróleo, primeiro em 1974 e depois em 1979. Tratava-se então de reação à situação que se formara com a falência do sistema monetário idealizado em Bretton Woods, após a 2ª guerra mundial - uma combinação de instabilidade com o capital especulativo em dólares na Europa, conhecido como Eurodólares; a explosão altista dos custos de insumos, sobretudo os de petróleo durante os anos 70; e, a necessidade antevista pelo governo americano de financiar a reposição tecnológica de seu parque industrial, atraindo dólares mediante a elevação de sua taxa de juros interna (Tavares, 1985; Harvey, 1992).

É bem possível, porém, que várias das medidas adotadas por empresas, como reação ao agravamento da concorrência internacional nesse período, não tivesse sido senão a consequência mais imediata da reviravolta macroeconômica iniciada ao final do governo Carter e aprofundada pelo governo Reagan.

Esses fatores motivaram a adoção de uma taxa de juros bem acima da inflação do período, promovendo no curto prazo uma forte recessão econômica, que parece ter se combinado com a mudança do paradigma de produção, com a crescente automação da produção, informatização dos escritórios e, subsequentemente, mudança na estruturação administrativa das grandes empresas.

Nesse momento, a surpresa. As medidas tradicionais de recuperação do desempenho de rentabilidade e de produtividade não estavam surtindo o efeito desejado, já que a concorrência, principalmente a japonesa, começou a apresentar resultados mais expressivos

do que as empresas que tradicionalmente dominavam os diferentes mercados (Pascale, 1982; Peters e Waterman, 1983).

A emulação pelas empresas das técnicas japonesas, em busca da recuperação de produtividade e custos, fazendo uso do modelo flexível, só foi possível devido à combinação de recessão combinada a níveis altos de desemprego, já presentes no mercado, que foram agravados pelas práticas embutidas no novo modelo:

"Mesmo para os empregados regulares, sistemas como “nove dias corridos” ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução da demanda, vêm se tornando muito mais comuns. Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado." (Harvey, 1992: 143)

Essa corrida atrás do 'tempo perdido' por parte das empresas foi complementado a nível macroeconômico por ações patrocinadas pelos governos nacionais e, em vários casos, governos de outros níveis, que visaram ajudar as empresas a superar suas dificuldades competitivas. Vários desses governos, como o americano, inglês ou alemão, não eram particularmente conhecidos como governos com tradição de intervenção na economia e, em função de um entendimento difundido, também a partir da observação e experiência com o modelo japonês, como vimos antes, resolveram adotar uma postura que visava dar suporte às principais empresas baseadas em seus países, partindo do conceito que os resultados colhidos por essas empresas revertiam em benefícios à população (Harvey, 1992).

No entanto, é interessante notar o poder de coordenação entre as nações mais desenvolvidas para desenvolver esse conjunto de medidas, já que envolviam alterar o funcionamento de instituições já estabelecidas há décadas. Foi dessa forma que as regras do comércio internacional foram negociadas longamente visando a reduzir internacionalmente barreiras e reduzir sensivelmente tarifas de importação e quotas. Buscou-se, de um lado, estender as fronteiras de atuação das empresas, mas sobretudo em função do novo modelo

de suprimento e distribuição internacional levantar as dificuldades antes existentes a um fluxo quase desimpedido de mercadorias (Rifkin, 1995: 34; Best, 1990; Dupas, 1999).

Um exemplo disso foi a formidável abertura às importações patrocinada durante o governo Collor (a partir de 1990) num país que se mantinha bastante fechado, com tarifas elevadíssimas para quase todos os produtos.

"Naquela época (negociações da Rodada Uruguai do Gatt), junto com a abertura comercial (o país) tinha que negociar a dívida externa, uma área em que era grande a influência da Secretaria do Tesouro dos Estados Unidos e os maiores credores eram bancos americanos. 'A discussão comercial era trazida para a mesa das negociações da dívida externa', lembra Sergio Amaral, embaixador do Brasil no Reino Unido. Amaral sabe o que fala, pois entre 1986 e 1994, justamente o período em que o país negociou a dívida e a Rodada Uruguai, ele ocupou postos-chave nos dois processos... 'O Banco Mundial condicionava alguns empréstimos de ajustamento estrutural à abertura da economia', conta." (Abbott, 2001)

A desregulamentação do mercado de trabalho (Dupas, 1999; Rifkin, 1995; Gorz, 1988) é outro elemento que é bem analisado a partir de um quadro institucionalista, na medida em que as empresas ocidentais para tornarem-se competitivas em relação às japonesas e asiáticas precisavam contar com um regime de trabalho compatível com o regime flexível, onde um núcleo de trabalhadores mantém um cargo fixo, mas um percentual expressivo de trabalhadores é flutuante. Como já vimos, no sistema japonês, a razão dessa medida visava diluir os custos fixos criados com as negociações sindicais.

Esse tipo de alteração em nível societário não é evidentemente tarefa das empresas isoladamente, por isso a intervenção governamental. E, ainda que os sindicatos em todos os países possam ter se oposto, em maior ou menor intensidade a essas medidas, como já citamos antes, a ação dos atores mais poderosos acaba por viabilizar a sua visão de como as alterações devem ser encaminhadas.

Essa, por exemplo, a função das teorias acadêmicas legitimadoras do novo modelo flexível, dentre outros meios utilizados, como a mídia. Os diversos modelos com sua avaliação inquestionável do valor intrínseco da nova forma de atuação servem para dar

suporte aos interessados e a convencer os indecisos. Estes conceitos foram desenvolvidos acima no capítulo três.

A livre circulação de capitais financeiros também foi providenciada num acordo supra-nacional, patrocinado pelos países desenvolvidos, com o intuito de agilizar as operações empresariais em todas as partes do mundo, devido à capacidade cada vez maior de acumulação das grandes corporações.

É possível que a recessão do período recente (meados da década de 80 até meados de 90, variando entre diferentes países) possa ser explicada a partir de razões macroeconômicas. Parte desta poderá provavelmente ser explicada pelo movimento coletivo, envolvendo várias dentre as maiores empresas em todo o mundo, na busca de reestruturações hierárquicas, separação de negócios não dedicados ao *core business* da empresa ou grupo, terceirizações, etc., em busca de um padrão de desempenho semelhante ou superior ao de seus novos concorrentes. Estas práticas, dentro da urgência em que se deram, onde o afã das empresas focalizou a rápida implantação de novos processos de trabalho, sem se preocupar com consequências de suas ações, causaram desemprego e desindustrialização, transferindo um grande contingente de mão-de-obra do setor industrial para o de serviços, o que na prática significou uma deterioração de ganhos das pessoas (Harvey, 1992; Harrison, 1994).

A reestruturação na economia japonesa, ainda nos anos 50, com a demissão de grandes contingentes de trabalhadores teve como contrapartida um ganho de benefícios sociais associados ao emprego, especificamente a garantia de emprego, pelo menos para um percentual importante dos trabalhadores, o que não se observou na passagem do modelo para o ocidente (Womack et al., 1992; Coriat, 1994).

A preocupação de redução dos custos operacionais das empresas poderá ter contribuído na prática também para o agravamento do desempenho econômico nas diferentes economias, na medida em que tratou-se de um movimento coletivo das empresas nesse sentido, com diferentes *timings*, talvez como consequência em larga medida da insegurança e da perda de poder aquisitivo que isso representou (nos EUA, sabe-se que desde 1979 até o início da década de 90, aproximadamente 97% do incremento médio na renda familiar foi dirigido para os 20% mais ricos da população, enquanto os demais

dividiram os restantes 3%; o salário mediano apresenta neste período uma queda de algo em torno de 10%) [Training, 1996].

Esta ação, que iniciou-se ao final dos anos 70, prolongou-se durante a década de 80, inclusive durante a vigência do governo Bush. A recessão consequente foi de tal forma prolongada que o Fed americano buscou reaquecer a economia reajustando para baixo as taxas básicas de juros durante meses seguidos, afim de encontrar aquele patamar que pudesse permitir uma retomada do crescimento econômico sem o susto da elevação inflacionária, um fantasma originário de períodos associados com o aumento do custo do petróleo e várias matérias primas na década de 70. Somente durante os primeiros anos do governo Clinton, já entrado nos anos 90, é que afinal seu patamar pode ser encontrado.

Surpresas no Mapa Industrial

Sob o título acima, Barros de Castro (1997) escreveu artigo onde, a partir de algumas experiências no Brasil, ele observava que "a maior fonte de equívocos parece ter sido a convicção, firmemente arraigada, de que o novo paradigma organizacional e tecnológico é muito exigente no que toca à qualificação da mão-de-obra, à rede local de supridores de peças e partes, e à infra-estrutura de serviços básicos". Ele constata nesse artigo que aquilo que parecia um requisito fundamental para o funcionamento empresarial da empresa moderna encontrava opções alternativas de funcionamento quando assim lhe parecia mais conveniente - "a qualificação é exigida para que se consiga tirar das novas tecnologias o máximo proveito. Mas as tecnologias avançadas são muito versáteis - e podem também ser operadas muito aquém de suas possibilidades. Além disso, se o rendimento do homem é um terço do que poderia ser, mas o salário é um décimo do praticado em países desenvolvidos, a utilização da máquina pode fazer bastante sentido." O artigo menciona ainda outras circunstâncias nas quais condições específicas são capazes de sobrepujar características importantes do novo modelo, como a atração promovida por políticas de governadores e de prefeitos de incentivo à instalação de indústrias em locais onde as condições acima não são satisfeitas.

As surpresas no mapa industrial podem e devem começar a pipocar aos poucos em desacordo com a imagem de um modelo ideal. Claramente, porque não há uma única

possibilidade para todas as empresas, que vão traduzindo para suas condições específicas as propriedades desse tal parâmetro e, dessa forma, imprimem-lhe um caráter próprio. Mas, sobretudo as diferenças começam a surgir quando as empresas encontrar condições mutantes em relação àquelas que prevaleciam no primeiro momento do desenvolvimento do novo modelo organizacional.

Essas novas condições determinam novos comportamentos a todos os participantes do processo, seja à montadora, seja à empresa supridora daquela, seus trabalhadores ou o sindicato. Assim, como já foi mencionado antes, já se ouve falar em quebra de compromissos de parceria, discussões sobre condições contratuais *a posteriori*, desenvolvimento de carro por fabricante de autopeças, dentre outros. É de se esperar que os formatos de organização do trabalho possam sofrer alterações proximamente, por exemplo, como a parcial refutação da terceirização e uma maior verticalização de partes ou módulos.

Cap. 6: Conclusão

PROCESSO REDUTOR E EXCLUDENTE

"É um mundo de cabeça pra baixo. As crianças, em vez de estar na escola, trabalham. Os adultos, que deveriam trabalhar, não encontram emprego!"
(Ricupero, 1997)

"Em países como o nosso (Brasil), a expulsão do bom emprego pelo mau opera entre emprego normal e trabalho infantil ou informal. Em outros, o rebaixamento de nível se faz entre o emprego em horário integral e o de tempo parcial (ou o emprego temporário)." (Ricupero, 1997)

Os teóricos dos novos processos sociais não se cansam de cantar as maravilhas que tornaram tudo isso possível e advertem os recalcitrantes: "If you want to compete in global markets or take advantage of rapid technological change, you have to move quickly - and that means getting rid of layers of management. Technology makes it possible: Put a PC on everyone's desk, network them together, and you don't need so many middle managers." (Shepard, 1997)

O objetivo deste trabalho foi o de colocar em discussão a indiscutível penetração dos modelos dominantes em administração, conhecidos muitas vezes como 'gerencialistas'. Na sua grande maioria, estes modelos têm por hábito defender seus pontos-de-vista de maneira unilateral. Chamam a atenção para os aspectos positivos que desejam enfatizar e divulgar e, dificilmente, analisam aspectos que lhes possam ser menos favoráveis. Em muitos casos, trata-se de modelos prescritivos (normativos) que, além disso, fazem suas indicações sem uma prévia análise empírica das práticas recomendadas, porque têm interesse de chegar em primeiro lugar aos 'ouvidos' de seus clientes preferenciais com proposições que tenham chances de serem absorvidas e implementadas - executivos empresariais, que tendem a se sensibilizar com todas as novidades gerencialistas.

Os temas dessas teorias, que foram aqui examinados, giram em torno da reestruturação da forma de organizar o trabalho que o mundo ocidental tem experimentado, sobretudo na década de 90, e a maneira como os modelos citados antes abordam a questão, as explicações e justificativas apresentadas para suas propostas e seu conteúdo propriamente dito. A análise enfocou sobretudo o setor automotivo brasileiro, de modo que novos estudos e extensões poderiam aprofundar as questões aqui abordadas. Tais estudos poderiam, por exemplo, focar e questionar a validade das abordagens aqui apresentadas em outros setores industriais, que também têm adotado o modelo flexível de trabalho. Dentre outros, poderia ser questionada a lógica do modelo flexível em setores onde a relação de poder entre parceiros é bem menos marcante do que entre montadora — auto-peça.

Dentre as diferentes alterações estruturais implementadas pelas empresas, este trabalho privilegiou e pesquisou empiricamente a terceirização da produção de peças, partes e serviços, a partir da experiência da indústria automobilística, sobretudo as empresas montadoras de veículos.

No primeiro capítulo, o trabalho busca mostrar e explicar as vantagens da terceirização para empresas que, num período histórico anterior, pregavam o movimento oposto, ou seja, da verticalização de suas operações. Estas empresas, que se constituem no núcleo central de um conjunto de empresas que gravitam ao seu redor, são as montadoras automotivas. Nesse contexto, o trabalho busca mostrar para quais empresas o processo de terceirização foi mais vantajoso e aquelas que foram prejudicadas na reestruturação da organização do trabalho dentro do contexto dessas redes empresariais e em torno destas.

Parte dos antigos fornecedores das grandes montadoras foram excluídos do processo de fornecimento; outros deixaram de fornecer diretamente às montadoras, fazendo-o agora para empresas montadoras de subsistemas automotivos; e, mesmo aquelas empresas fornecedoras de 1º nível tiveram que adaptar-se também a uma nova metodologia de relacionamento, com suas desvantagens e aspectos positivos.

A pesquisa realizada com as montadoras brasileiras permitiu perceber que no formato de terceirização adotado pelas diversas empresas do setor, sob a forma de parcerias, essas empresas puderam contornar a intermediação do mercado, ou seja a concorrência, da mesma forma como acontecia quando a produção era interna. Essa prática somente se

tornou possível devido ao relacionamento desigual entre partes de poder distintos. Essa nova configuração passou a permitir às montadoras usufruir de custos controlados, tendo eliminado as preocupações com práticas oportunistas, que haviam anteriormente motivado diversas internalizações. Mas, foi sobretudo a redução do envolvimento da montadora com a coordenação de muitas atividades e sobretudo menor envolvimento de investimentos que justificam essas medidas.

Em termos brasileiros, é interessante notar que foram excluídas do fornecimento direto praticamente todas as empresas nacionais. Apenas a Sabó ocuparia hoje tal posição na hierarquia de suprimentos, mas recentemente também esta empresa foi adquirida. Outras empresas, ou foram vendidas a empresas multinacionais, ou não se qualificam como as estrangeiras ("Segundo Butori [presidente do Sindipeças], 350 das 550 associadas ao Sindipeças estão em processo falimentar" [Olmos, 2000a]).

No Brasil, temos reproduzido as experiências de outros países, seja em função do fato das montadoras serem corporações multinacionais, o que tem significado inclusive o acompanhamento de seus principais fornecedores internacionais em suas instalações fabris em todo o mundo, ou em função da influência da experiência divulgada por outras empresas e através de análises acadêmicas (Pereira Fº, 1997b).

No setor de autopeças já se anunciava em 1996 uma grande transformação no setor, uma desindustrialização, com quatro negócios de fusão, vinte aquisições e cinco joint-ventures, além de oito fábricas desativadas, dentre as principais nacionais, como a Metal Leve e a Cofap (Brandimarte e Luquet, 1996). "O regime automotivo foi criado em 95 para estimular a produção de veículos no país. As importações de componentes e equipamentos usados na fabricação dos carros foram liberadas e as alíquotas praticamente zeradas até 2000. Em troca, as fábricas assumiram metas de exportação." (Pereira Fº, 1998)

O setor foi tão seriamente afetado pela abrupta redução de alíquotas de importação de peças, fixadas em 2,4% (compare-se com taxas em outros setores, bem mais elevadas, especificamente as alíquotas para veículos), e que vieram a beneficiar os processos de trabalho das montadoras, que este passou muito tempo lutando pela elevação desses níveis, enquanto a associação das montadoras propunha a criação de um fundo de socorro onde estas últimas contribuiriam com um percentual sobre as peças importadas (Aby-Azar e Gomes, 1996; Lopes, 1996).

O evidente conflito entre os dois setores não teve a necessária mediação do governo brasileiro e a situação do setor de autopeças só melhorou com a forte desvalorização do real em janeiro de 1999, que serviu de elevação pró-forma das alíquotas ao encarecer a importação de peças e partes, podendo vir a gerar a nacionalização de uma parcela do que era importado nos últimos anos (Folha de S. Paulo, 1999). Nesse momento, no entanto, o setor já havia atravessado mais de cinco anos difíceis e havia se desfigurado como descrito antes.

Na briga ganha pelas montadoras, o argumento era que o baixo nível de qualidade dos fabricantes nacionais e a falta de capital para futuros investimentos haviam minado a capacidade competitiva do setor de autopeças. Somente a parceria com empresas estrangeiras poderia salvar estas empresas, ainda segundo esse ponto-de-vista, já que somente 40% das fábricas brasileiras de autopeças eram consideradas muito boas ou boas pelas montadoras, enquanto na Europa este percentual é de 60%. Já para associação setorial de autopeças tal discurso não passava de pressão por preços melhores (Aby-Azar, 1996c; Mendonça de Barros e Goldenstein, 1996).

Estudo recente do Sindipeças busca demonstrar que o conteúdo dos componentes nacionais tem caído continuamente desde 1995, de 42,6%, para 32% em 2000, em favor da importação (aumento de 14,7% em 95 para 24,4%). Hoje em dia, essas importações não correm mais por conta das montadoras, mas sim, através de suas fornecedoras de 1ª linha ou 'sistemistas', que efetuam tais aquisições no exterior. O estudo dá ainda uma estocada na política das montadoras ao sugerir que a prática da globalização de seus insumos estaria tornando os veículos mais caros (Olmos, 2000b).

No segundo capítulo, o trabalho buscou examinar que outras técnicas e modelos gerencialistas recentes haviam sido difundidos no mundo empresarial e acadêmico, avaliar sua adoção pelas empresas, e avaliar igualmente em que medida críticas semelhantes ao modelo da terceirização (*outsourcing*) poderiam lhes ser aplicados. Dessa forma, o trabalho constata que o modelo atual de organização empresarial e da produção incorpora não somente uma técnica ou modelo, mas sim, uma combinação de formas de atuar que não podem ser atribuídas isoladamente a modelos como o do *Outsourcing*, TQM, JIT etc. A produção enxuta, ou flexível, ou toyotista e demais denominações com que são conhecidas as alterações no formato das organizações, parece ser o resultado da soma de todas essas

técnicas, ainda que cada organização individualmente chegue a soluções que são distintas entre si, já que tentam se adequar a empresas e ambientes também diferentes.

Este ponto foi também questionado na pesquisa junto às montadoras, que confirmaram a prática de várias das técnicas mencionadas.

Se isso é verdade, então o modelo não é propriedade de nenhuma escola ou autor específico e é também o resultado não somente de alterações produtivas, mas também, de rearranjos organizacionais, econômicos e sociais que puderam em determinado momento ter seu desenvolvimento facilitado, mas que exibiram um custo social elevado, que é um aspecto fraco que esses modelos normalmente não examinam. Se do lado da eficiência organizacional resultados animadores foram conseguidos, isso se deu, no caso da aplicação de muitas técnicas, às custas dessa sobrecarga social. Estamos nos referindo à desindustrialização de vários setores ou sensível redução de atividade, desnacionalização, além do custo do desemprego, da precarização do trabalho e retrocesso da ação sindical (Antunes, 1999).

Os trabalhadores remanescentes dos inúmeros processos de redução estrutural, que vêm sendo aplicados já desde o início dos anos 80, a cada vez avalizados por novas teorias gerencialistas (como foi o caso da 'Excelência', do 'Downsizing' e, mais recentemente, da 'Reengenharia', dentre outras), também foram vitimados por essas incontáveis mudanças, trazendo intensificação e insegurança no trabalho, e cada vez menor envolvimento desses trabalhadores com a organização. Problemas como esses, que fizeram várias empresas repensarem suas mudanças, também não são abordadas por essas teorias, que somente vêem vantagens naquilo que pregam. Antunes (1999: 27) afirma que o novo método supõe a intensificação do ritmo do trabalho seja pela operação simultânea de várias máquinas, seja pela utilização do sistema de luzes nas fábricas, onde a intensidade varia do normal (= verde) até a intensidade máxima (= laranja).

No terceiro capítulo, buscou-se mostrar que as teorias gerencialistas somente penetram no imaginário organizacional através de imagens poderosas, que visam convencer empresários e executivos da necessidade e racionalidade daqueles modelos e, ao mesmo tempo, convencer à sociedade como um todo que as medidas, por mais duras, significam avanços. Assim, tais modelos fazem uso de uma simplificação da análise das mudanças em

favor de representações, que se constituem numa visão reduzida da realidade, mas que no entanto são mais fáceis de serem difundidas.

Sobretudo, este novo formato organizacional não consegue livrar-se de suas características burocráticas e, conseqüentemente, também de seus defeitos, como alguns dos modelos gerencialistas tentam alardear, afim de conseguirem aceitação entre o público consumidor potencial. E, no entanto, alguns de seus principais defensores argumentam que a empresa burocrática estaria morta com a chegada da organização flexível. No entanto, como discutido anteriormente, vários dos tradicionais problemas burocráticos continuam a caracterizar nossas organizações, confirmando a previsão de nosso aprisionamento em 'gaiolas de ferro' (Clegg, 1990).

A redução estrutural conseqüente dessa nova lógica de orientar a produção é não mais uma medida conjuntural de redução de efetivos, num período de queda de demanda, mas uma redução final, motivada por uma nova maneira de trabalhar. E, conforme foi explicado no capítulo quatro, faz sentido econômico terceirizar e horizontalizar. E, não como sugerem alguns, fazendo parecer que as empresas buscam meramente concentrar-se na própria especialidade, num trabalho capaz de proporcionar melhores resultados qualitativos exclusivamente, focando nas suas competências centrais ou nos seus negócios estratégicos. A lógica anterior da verticalização como uma alternativa estratégica para o crescimento já não se constitui numa opção 'natural', pois que o modelo flexível permite diversificar de fato a linha de produtos original da empresa, com produtos claramente distintos entre si, o que não era viável no modelo de massa, e facilitando, assim, a concentração no *core business*.

Era preciso, nesse momento, apenas explicar como em períodos de retomada da demanda a redução estrutural pudesse ser mantida, sem a necessidade de recontração de mão de obra adicional, o que foi feito por vários autores e mencionado anteriormente. Este trabalho, por sua vez, mostrou como na terceirização as economias de custo também continuaram se produzindo no modelo enxuto, apesar das aparências contrárias.

Dessa forma é possível agora entender porque a nova lógica organizacional diz 'adeus à estrutura, mas não à escala' — já que com todas as reduções estruturais descritas antes, ainda assim, a combinação de diferentes modelos de produto, permite atingir aquelas escalas de produção necessárias às reduções dos custos fixos tradicionais, procuradas nos

modelos burocrático-fordistas através da maximização do aproveitamento das instalações, por meio de um número limitado de produtos e modelos.

Para a efetiva implementação do modelo flexível, foi necessária a flexibilização das condições de trabalho, que no Japão, onde se originou a prática, foi construída historicamente, como foi apresentado no capítulo cinco, o que possibilitou uma absorção mais suave quando comparada aos deslocamentos sociais causados nos países para onde o modelo foi levado. No ocidente, tais práticas foram impostas às sociedades a partir da adoção pelas empresas, e dependendo do tipo de proteção governamental e sindical surpreendeu os trabalhadores em maior ou menor escala.

Dentro dessa lógica, as empresas mantêm formalmente empregados apenas um núcleo de trabalhadores, que serão suplementados com o objetivo de atender uma demanda inesperada, mas somente depois que o núcleo não conseguir fazê-lo nem com a produção em horas-extra (Coriat, 1994; Toledo, 1999; *Business Week*, 1997; *Economist*, 1995). Esses trabalhadores adicionais é que representam a prática do emprego precário, "uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos" (Antunes, 1999), uma vez que sua carga de trabalho é inconstante, podendo expressar-se sob forma de trabalho temporário, ou seja, períodos curtos, trabalho de tempo parcial, ou seja, com carga horária parcial da jornada diária, trabalho esporádico, ou dependente de chamados quando há oferta de trabalho, que varia também de ramo para ramo econômico, país a país.

Kurz (1999) esclarece que parte destes trabalhadores são

"...pseudo-autônomos sem organização empresarial própria, sem capital próprio, sem colaboradores e sem a célebre "liberdade empresarial", já que dependem de um único cliente, a maioria das vezes sua antiga empresa, que desse modo poupa a contribuição previdenciária e, em lugar do piso salarial, paga somente os "honorários" daquilo que foi estritamente produzido, o que é sempre muito menos do que o antigo salário. Flexibilização, em obediência ao mandamento de transferir o risco aos empregados autônomos e delegar a responsabilidade aos mais fracos, significa: mais produção e mais estresse por menos dinheiro."

É por isso que atualmente constata-se em muitas empresas a grande elevação do pagamento de horas-extra e as campanhas sindicais em muitos países pela eliminação desse tipo de trabalho pelo emprego regular (Antunes, 1999: 44 e 52-3). É o equivalente fordista do trabalhador desqualificado ou pouco qualificado que servia de massa de manobra nos picos e vales conjunturais:

"A tendência universal de queda no tempo trabalhado continuou até o início dos anos 80, quando estancou em vários países e foi invertida em outros. Essa mudança tem razões distintas em cada país. Nos EUA, por exemplo, a carga horária de 1996 é maior do que a de 1983, que por sua vez supera a carga horária de 1970. O motivo, afirma Pochmann, está ligado ao uso intensivo de horas-extras, ao trabalho autônomo e à terceirização.

Em vez de contratar mais mão-de-obra, como faziam até então, as empresas optaram por duas novas estratégias: obrigar seus funcionários a estender sua jornada, ou lançar mão da subcontratação, diz... Esses trabalhadores são contratados por outras empresas e estão sujeitos a jornadas maiores, pois não se beneficiam do contrato coletivo dos funcionários (da contratante)." (Toledo, 1999)

Rifkin (1995: 190) chamou esse fenômeno do "novo exército de reserva", em alusão ao tradicional conceito marxista que, segundo a teoria, servia para regular os salários pagos na indústria, na medida em que fosse assegurada a existência de trabalhadores permanentemente disponíveis para trabalhar, como uma ameaça pairando por sobre as cabeças daqueles que estavam empregados. Rifkin cita o exemplo da área de distribuição da Nike, onde 120 funcionários estáveis, cada um recebendo mais de \$13 por hora entre salário e benefícios, convivem com 60 a 255 trabalhadores temporários, à base de \$6,50 a hora. O autor acima também cita uma consultora de recursos humanos, N. Hutchens, que vê uma analogia do JIT com a lógica do emprego no modelo flexível, ou seja, um fornecimento '*just-in-time* de mão-de-obra' (*just-in-time staffing*' - *Business Week*, 1997).

O depoimento de Luiz Marinho, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista é exemplar para retratar a situação:

"Há mudanças ocorrendo em todo o mundo, em maior ou menor velocidade, e elas atingem o Brasil em cheio. Peguemos como exemplo as montadoras do ABC. O metalúrgico tem uma jornada de trabalho menor, o salário médio da categoria é o dobro do que era no início da década e o serviço é menos braçal, portanto menos arriscado. Antigamente, um torneiro mecânico sempre corria o risco de perder um dedo na máquina. Hoje, tudo que ele tem a fazer é apertar botões no computador que comanda a máquina. A escolaridade dos operários melhorou. Na linha de montagem, basta procurar, é possível encontrar até engenheiros e economistas apertando parafusos, porque eles não conseguiram empregos melhores com seus diplomas... Esse é o lado bom para quem manteve o emprego. O lado ruim, a consequência desagradável, é que, com o aumento da produtividade das companhias, a região oferece menos vagas do que antes... No fim dos anos 80, havia 200.000 metalúrgicos empregados no ABC. Restaram 116.000. Do Plano Real para cá, perdemos 28.000 vagas. Muitas fábricas fecharam as portas, como a Villares, onde o Lula trabalhava, e a Brastemp, que deu lugar a um supermercado da cadeia americana Wal-Mart. Algumas empresas se mudaram para outras cidades, outras simplesmente desapareceram. Muitas das que ainda estão na região vivem asfixiadas, sem capital de giro e ameaçadas de fechar." (Balthazar, 1998)

Segundo o Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada) a informalidade na contratação tem aumentado, assim como têm diminuído os rendimentos dos trabalhadores. Entre agosto de 1999 e 2000, 61,3% dos 936 mil empregos criados não têm registro em carteira. Apenas 18,3% o têm. (Bittar, 2000)

Segundo o economista R. Bonelli, do Ipea, a produtividade do trabalhador brasileiro subiu entre 1991-98, em média 2,5% ao ano, ou 19,1% no período. Em alguns setores, os aumentos anuais de produtividade foram ainda maiores, como no de comunicações, automobilístico, equipamentos elétricos e outros. "Só que, enquanto isso, de 1990 a 1999, a participação do salário na composição do PIB caiu oito pontos percentuais, de 45% para 37%. Há vários setores em que a renda real do empregado até caiu... (Bonelli) não viu relação entre ganhos de produtividade e queda de preços." (Folha de S. Paulo, 2000)

As empresas têm se reestruturado ao longo dos últimos anos, por meio de novas práticas organizacionais, que incluem práticas que têm resultado em demissões, e isso mesmo quando seus resultados demonstram lucros bastante razoáveis. Segundo Rifkin (1995),

"every day, transnational corporations announce that they are becoming more globally competitive. We are told that profits are steadily rising. Yet, at the same time, companies are announcing massive layoffs. In the single month of January 1994, America's largest employers laid off more than 108,000 workers... 'mass' work...is likely to be phased out in virtually all of the industrialized nations of the world... While some new jobs are being created in the US economy, they are in the low-paying sectors and generally temporary employment. In April 1994, two thirds of the new jobs created in the country were at the bottom of the wage pyramid."

O número de demissões por ano nos EUA tem atingido várias centenas de milhares e em diversos outros países o quadro é igualmente difícil. Uma pesquisa da AMA - American Management Association mostrou no entanto que no computo entre demissões e admissões realizadas por todas as empresas houve um declínio de somente 0,7% (no período até junho 96 desse ano), o menor índice dos últimos cinco anos. Aparentemente a experiência com processos de redução de quadros - '*downsizing*' - não tenha trazido um incremento significativo de lucros operacionais, o que seria a explicação para o aparente paradoxo (Economist, 1996a).

O número exato de empresas que têm recorrido a alterações não parece ter se generalizado na sociedade. Segundo algumas pesquisas, entre 1/4 e 1/3 das empresas americanas estavam envolvidas em algum tipo de intervenção desse tipo (algumas dentre as 10 maiores da lista *Fortune* 500 reduziram em dezenas de milhares e mais suas estruturas no período entre 84-94) [Economist, 1996b]. O ponto de vista de alguns acadêmicos e executivos é que as intervenções via reengenharia foram na sua maior parte rudimentares, mecanicamente aplicadas, sem levar em conta o negócio e a visão de longo prazo, causando mais perdas de faturamento do que reduções de custo.

Antunes (1999) cita pelo menos três fontes bastante ilustrativas a respeito: a propósito do Canadá, com base em informações do *Science Council of Canada Report* (no.33, 1982), era prevista uma taxa de 25% de empregos perdidos até o final do século, enquanto que para os norte-americanos era prevista perda de 35 milhões; olhando para a Europa ocidental, a proporção da população ativa é, no início dos anos 90, de 30% contra 40% nos anos 40, e em relação a uma previsão de 20-25% para o início do século; na França, para uma redução de aproximadamente 500 mil empregos na década de 80, algo além de 100 mil empregos parciais haviam sido criados.

Alguns dos programas de redução de estruturas acarretaram os seguintes números de demissões - AT&T, 40.000, anunciados no primeiro dia de 96 (Reich, 1996); a Alcan canadense reduziu mundialmente 10.000 cargos, 18% da mão-de-obra global, desde 1991 (Gooding, 1996); a empresa de produtos alimentícios H. J. Heinz anunciou o fechamento de 25 fábricas e a eliminação de 2.500 postos de trabalho como parte de um programa de reestruturação visando aumento da receita da companhia de até 12%; a Apple Computer decidiu por um programa semelhante para tentar recuperar perda dos ganhos e aumentar o valor de suas ações, o que resultou em 4.100 demissões dentre seus 13.400 empregados (Estado de S. Paulo, 1997); a Daimler-Benz demitiu 110.000 empregados entre 94-95, cerca de $\frac{1}{4}$ de sua força de trabalho. Haveria ainda muitos outros casos para citar. Técnicos da OIT advertiram no relatório 'Emprego no Mundo', de 1996/97, que um bilhão de pessoas em idade adulta, equivalente a 30% da mão-de-obra global, estariam à margem do mercado de trabalho - desempregadas ou subempregadas em decorrência direta e indireta das políticas do tipo mencionadas adotadas por empresas (Santana, 1997).

No Brasil, temos vivenciado igualmente tais experiências. Dentre outras, podemos citar que o número de funcionários da Fiat caiu de 24 mil para cerca de 11,5 mil nos últimos três anos (Prates, 2000). A Hoechst por ocasião de sua recente reestruturação, que envolveu o desmembramento do seu conglomerado, realização de joint-ventures, alienações ou interrupção das atividades de determinadas empresas de sua propriedade, reduziu no prazo de 2 anos o número de seus funcionários de 4.838 para 2.050 (Trevisani, 1996); nas empresas federais privatizadas a partir de 91, e quando considerado somente o período pós-privatização, foram fechados 39.631 postos de trabalho, que representam 32,67% do total de empregados que mantinham quando foram privatizadas (Santos, 1997); a CSN (uma das

empresas privatizadas pelo governo), em 1996, diminuiu em 9,6% o número de empregados (Folha de S. Paulo, 1997a); a Copesul, Companhia Petroquímica do Sul adotou no início de 96 o sistema de remuneração por habilidades, o que reduziu sensivelmente o número de cargos e os níveis hierárquicos, que antes eram nove e passaram a três (Folha de S. Paulo, 1997b). A estatística no Ministério do Trabalho demonstra que o país perdeu cerca de 2 milhões de postos de trabalho entre 1990 e 1995, sendo que a maior parte aconteceu durante os 3 primeiros anos da abertura (Salomon, 1997). O então assessor do ministério, Jorge Jatobá, esclarece que "...o grande mecanismo de ajuste do mercado de trabalho brasileiro não foi o desemprego, foi mais a informalização". Ao mesmo tempo, o crescimento da produtividade parece ter sido considerável, se tomarmos os valores observados na indústria de transformação entre 91-95, de cerca de 30%, ou mais de 5% ao ano em média (Folha de S. Paulo, 1997b).

O raciocínio em ramos específicos, como a indústria pesada, refletem algo do que foi dito anteriormente, se tomarmos emprestada a declaração da Bardella S.A. que considerava que dos grandes obstáculos no caminho do setor está a disparidade entre custos, dentre eles o da mão-de-obra, que teria crescido cerca de 64% desde 94 com a implantação do plano Real, enquanto os preços finais tiveram de se reger pelos níveis do mercado internacional, isto é, continuar se deflacionando. (Gouvêa, 1996)

Delfim Netto (2000) analisa a variação do emprego na década de 90 no Brasil e chama a atenção para a forte queda de 42% verificado nas grandes empresas:

"O trabalho revela dois fatos interessantes. 1) enquanto o emprego formal total no setor privado sofreu ligeira queda (-2,7%), sua composição entre pequenas e médias empresas (menos de cem trabalhadores) e grandes se inverteu e 2) o aumento do emprego formal no período 1990-97 foi inversamente proporcional ao tamanho do estabelecimento, sem exceção: nos que empregam de um a quatro empregados, o aumento do emprego foi de 46%, enquanto nos que empregam mais de mil trabalhadores, a redução do emprego foi de 42%!

A grande ilusão é pensar que as pequenas e médias empresas cresceram porque têm sólida situação econômica. Levantamento feito pelo Simpi mostrava que, no início de novembro, quatro quintos delas não sabiam ainda como iriam pagar o 13º salário."

O economista M. Pochmann (1999) chama a atenção que flexibilizar e horizontalizar o trabalho no Brasil é socialmente mais perverso do que em outros países, porque a maior parcela dos trabalhadores neste país já trabalha sem qualquer tipo de proteção social e trabalhista (54 milhões numa PEA de 76,5 milhões). A Holanda, por outro lado, que é muitas vezes apontada para citar a política de governo mais bem-sucedida na redução do desemprego, permitiu para tanto uma reforma de suas leis trabalhistas de modo a incentivar o uso do trabalho temporário e em tempo parcial, e que atingiu a somente 10,5% do total de sua população ativa (*Business Week*, 1997).

O nível de redução de postos por *downsizing*, que tomou conta da década de 90, parecia ter recedido em 1997 - pesquisas de intenção nos EUA davam conta de uma redução planejada 30% inferior a 1996, até julho daquele ano. Também uma pesquisa da AMA (American Management Association) junto a grandes corporações revelou que somente 41% tinham cortado empregos até junho de 1997, o que seria a menor contagem desde o início da década. Entretanto, os anúncios no último trimestre de 1997 dão conta de reduções de pessoal 33% acima do ano anterior (Koretz, 1998a).

"If anyone still thinks that large-scale job-cutting has not become a permanent aspect of U.S. corporate strategy, the latest tally of layoff announcements by major corporations should remove any doubts. According to outplacement firm Challenger, Gray & Christmas Inc., planned job cuts through November are up more than 50% over 1997 and apparently headed for a record... It's no secret, of course, that the pickup in layoffs is mainly a response to profit pressures resulting from the Asian crisis and financial-market turmoil. But the real question is what it bodes for America's 7^{1/2}-year expansion and for affected workers." (Koretz, 1998b)

Para Gorz (1988), estamos assistindo atualmente a uma dualização da sociedade baseado na reprodução do modelo japonês, onde a base da cooperação entre gerências e trabalhadores, naquele país, é garantida com base no acordo do emprego vitalício e da antiguidade na empresa, acordo este que foi negociado entre sindicatos e empresas no período imediato do pós-guerra. Gorz ressalva, no entanto, que para que as grandes

empresas pudessem garantir a seus assalariados tais condições foi preciso que elas adotassem um esquema de sub-contratação, junto a uma rede ampla de empresas periféricas, a fabricação de partes, peças e serviços que não são consideradas vitais para a empresa.

A flexibilização japonesa passa portanto pelo amortecimento das flutuações de demanda e demanda de recursos por essas empresas periféricas, enquanto os privilégios trabalhistas mencionados anteriormente beneficiam a uma população ativa de no máximo 30% do total dos trabalhadores, que se refere ao contingente de pessoas empregadas nas grandes empresas japonesas. Assim, numa empresa automotiva japonesa, por exemplo, algo como mais que 70% do valor do carro é terceirizada.

Esse mesmo modelo transplantado para o ocidente, ainda que não tenha adotado os benefícios do emprego vitalício e o salário por antiguidade, adotou a lógica da terceirização como uma solução para redução de custos, entre outras razões, devido aos salários menores pagos nas empresas que gravitam em torno da empresa central da rede, no nosso exemplo, a montadora. Essa prática que começou a difundir-se para as economias ocidentais com a assimilação dos métodos japoneses de produção flexível, a partir de meados dos anos 70 e anos 80, propiciou a criação de uma elite trabalhadora estável, que contrasta com uma massa cada vez maior de trabalhadores contratados por projetos e trabalhos temporários, trabalhadores de tempo parcial, prestadores de serviços esporádicos, além de subempregados e desempregados.

No Brasil, como já foi mencionado antes, muitos dos trabalhadores desligados pelas empresas recorreram à informalidade, concentrando-se principalmente no comércio e em serviços, com uma evidente perda de poder aquisitivo.

Algumas justificativas são apresentadas ao público por empresas e seus executivos e acadêmicos para a racionalidade, a necessidade e a conveniência de tais medidas. Dentre elas podemos mencionar os conceitos do trabalhador do conhecimento e do trabalhador multifuncional, que pretendem exatamente justificar essas mudanças estruturais com base nos argumentos até aqui caros às teorias críticas, contrárias à forma de organização do trabalho no fordismo e nas burocracias de especialistas, onde este se configurava sempre parcelizado e o trabalhador não tinha controle nem autonomia sobre a organização nem o conteúdo de suas tarefas.

O argumento adotado, neste momento, é que este novo trabalhador, que opera diversas máquinas ou equipamentos, ou ainda, se reveza entre tarefas administrativas distintas é autônomo no seu trabalho, porque domina suas tarefas integralmente e também uma parte significativa do processo produtivo, e desenvolve seus conhecimentos constantemente para poder aperfeiçoar seu desempenho, num claro enriquecimento individual. Ou ainda, faz tudo isso decidindo cada etapa em conjunto com outros trabalhadores dentro de uma equipe sem a interferência de supervisores.

Há aqui duas questões que mostram que há uma certa autonomização, mas que de fato apenas desloca parcialmente a noção do controle exterior pela estrutura empresarial. A tradicional discriminação das tarefas continua pré-determinada, ainda que agora sobre um escopo maior destas, envolvendo mais equipamentos ou máquinas. Este novo trabalhador ou grupo de trabalho possui autonomia de ação em relação a defeitos de produção, manutenção de equipamentos, troca de ferramental, por exemplo, porém sempre a partir de determinações básicas sobre como e o que deve ser produzido. Além disso, num segundo aspecto, mesmo o trabalho com equipamentos é, em muitos processos nos dias atuais, totalmente limitado ao controle sobre a operação destes equipamentos, e não, à operação no produto propriamente dito, em função da cada vez maior integração dos processos nas indústrias, via a crescente sofisticação tecnológica da automatização. Os operários terão, por exemplo, que aprender noções sofisticadas de álgebra e geometria, para serem capazes no entanto de ler e manipular equipamentos, que irão controlar a efetiva produção.

Graham (1995) é uma das críticas da idéia que o modelo enxuto tenha trazido uma maior democratização ao chão de fábrica. Ela acredita apenas que as formas de controle diferem do modelo fordista, antes de tudo pela utilização de uma multiplicidade de métodos. Enquanto no modelo fordista sabe-se que trabalhadores e gerências não têm os mesmos objetivos, no modelo japonês há uma cultura controladora que pressiona os trabalhadores a adaptar-se aos objetivos empresariais. Isso se faz pela conformidade do trabalhador ao trabalho em equipe, ao processo *kaizen* (melhora contínua), à cultura da fábrica e a fatores concernentes ao controle técnico do trabalho, como a linha de montagem computadorizada e à produção just-in-time.

O outro grupo de argumentos tem a ver com os maiores benefícios que as empresas auferem com estruturas menores, que lhes permite maior agilidade de ação, algo que as

grandes organizações não conseguem, agilidade altamente necessária para uma pronta resposta aos desafios múltiplos do ambiente altamente competitivo desse período 'pós-capitalista' (Graham, 1995). Outro motivo para a redução hierárquica e consequente redução de pessoal é que as empresas começam a perceber que não precisam se ocupar de atividades de que não têm interesse ou não vale a pena explorar, relegando estas a terceiros, e abrindo espaço para maior concentração de seus colaboradores nas atividades principais. Mais uma razão frequentemente citada é a menor necessidade de quadros uma vez que empresas baseadas em informação prescindem de níveis intermediários que se ocupavam do processamento de boa parte destas.

Independentemente, no entanto, da discussão da busca da eficiência empresarial e a discussão da autonomização, o fato é que a questão da exclusão fica relegada e esquecida no meio desta discussão acadêmica e ideológica muitas vezes travada em torno da questão. O que tem levado muitos governos e organizações sociais a admitir a consequência inelutável do desemprego estrutural.

Essa perspectiva tem conduzido em direção a medidas que visem a absorver mais trabalhadores nas empresas, como a proposta repetida em um país após o outro, por governos e sindicatos, da redução da jornada de trabalho. Trata-se da institucionalização da dualização dos grupos de trabalho, como mencionamos anteriormente a partir da tese de Gorz. No Brasil, já foram veiculadas algumas propostas de alteração da CLT, permitindo a flexibilização em determinadas circunstâncias. Por exemplo, uma das propostas mais correntes envolve a redução da jornada de trabalho semanal, que implicaria numa redução não-proporcional dos ganhos pela possibilidade de criação de postos de trabalho adicionais. Outra tendência é propor programas de requalificação, que partem do pressuposto que com habilidades profissionais 'modernas e atuais' os trabalhadores encontrarão emprego.

No caso da exclusão de empresas fornecedoras de partes e peças pelas montadoras, devido à terceirização e à globalização, a postura dos governos, inclusive o brasileiro, é de permitir que os mais eficientes ou preparados sobrevivam numa disputa direta, sem considerar que empregos e *know-how* estão sendo desperdiçados. Medidas de aperfeiçoamento de *know-how* para preparar pequenas e médias empresas para enfrentar a competição de empresas mais preparadas, vindas do exterior, não são tentadas devido

sobretudo ao receio que, acoplado a esses programas, o Estado tenha que financiar programas de investimento e incentivo.

A possibilidade da intervenção tradicional da parte dos governos na economia, por meio de subsídios, incentivos fiscais e outros, subvenções, etc. para tentar conseguir aumentar investimentos e gerar um impulso no crescimento econômico, tendo em vista os resultados mornos experimentados nos anos recentes, de maneira a compensar o elevado número de demissões efetuados pelas empresas por meio da criação de novos postos, deixou de ser uma opção válida, à medida que, a partir dos anos 80, foram difundidas teses patrocinadas sobretudo pelo então governo de Reagan dos EUA, com a contribuição de órgãos supranacionais como FMI e Banco Mundial, no sentido de se combater a inflação, que era vista como a principal inimiga da forte recessão dos primeiros anos da década de 80, visando reduzi-la impiedosamente a zero. E, isso implicava em reduzir os déficits públicos drasticamente. Nesse bojo e por inspiração do governo de Thatcher na Inglaterra foram aproveitados também os programas de privatização de empresas estatais, tidas como das principais causadoras dos déficits.

Dessa forma, o crescimento econômico ficou principalmente como uma função dos investimentos privados e do aumento do consumo, já que vários países, dentre esses o Brasil, não possuíam nesse período grandes margens para financiamento de programas arrojados de investimentos.

É a partir da explicação de ideologias legitimadoras, portanto, que é preciso entender as explicações para o recuo da ação do Estado em relação a ações que pudessem minorar os efeitos da desindustrialização e do desemprego. O que se observa é um tipo de discurso que prega uma retração da ação do Estado da vida econômica, atribuindo-lhe de outro lado um papel de suporte e orientação para aqueles atores considerados os verdadeiros agentes da ação econômica — ou seja, as empresas — para que essas possam mediante recursos diversos (apoio tecnológico, suporte de capitais, favorecimento quanto a regimes de taxaço, etc.) reforçar-se e, assim, enriquecer o país pelo seu desempenho, na medida que os reflexos de sua atuação poderão irradiar para outras atividades econômicas. Trata-se de uma postura da necessidade do Estado evitar tolher a ação das empresas, afim de não prejudicar sua competitividade e, assim, por consequência, prejudicar os resultados destas nos países onde ela se instala, inclusive quanto ao emprego aí gerado.

Esse raciocínio vem combinado ao discurso da redução do déficit público, observável em todos os países como proporção importante do produto nacional, pelo menos entre meados de 80-90, e no Brasil perdura ainda no início do século 21, e que serve como a prova máxima da incapacidade gerencial do Estado. A consequência é o debate pela redução daquelas despesas consideradas como geradoras do déficit (assistência social, auxílio desemprego, saúde, educação e outros programas sociais).

Trata-se, de novo, de pressões políticas para a alocação de parcelas mais expressivas da poupança nacional para apoiar as empresas privadas em sua concorrência internacional, mais uma vez um tipo de política empreendida com sucesso pelo Japão e pela Coreia do Sul, que as empresas ocidentais tentam reproduzir num contexto político radicalmente diverso da experiência original desses países (*Economist*, 1993)

A conclusão que se vem vivenciando para essa situação dramática e ainda indefinida é que a sociedade tenta se adaptar 'naturalmente' às dificuldades, encontrando por conta própria suas soluções, o que na prática implica em grande sofrimento para uma grande parcela da população. Em alguns países este processo é mitigado pelo sistema de bem-estar social ainda existente, na medida que este tenha capacidade de suportar o fluxo de demandantes. Também, em algumas sociedades, normalmente a dos países mais desenvolvidos, algumas providências foram instituídas para facilitar a travessia dos trabalhadores acostumados ainda com o antigo paradigma para o novo aprendizado. Esses treinamentos, em informática principalmente, não são uma panacéia, já que pelo fato mesmo que o novo paradigma é poupador de mão-de-obra, ainda que todos os trabalhadores possam especializar-se rapidamente, de toda maneira não haverá desde logo lugar para todos.

Mas, poderia haver se a sociedade se conscientizasse da possibilidade de esforços serem combinados entre atores que ao mesmo tempo que usufruem, também sofrem as consequências desse quadro estrutural, ou seja, governo e empresas.

Anexo 1

Principais Tópicos Abordados

Cap.1: Relacionamento Desigual	<ul style="list-style-type: none">. Pesquisa Empírica sobre Terceirização. Novo Formato de fornecimento. Quem ganhou e quem perdeu na reestruturação. Terceirizar tornou-se economicamente atraente para as montadoras
Cap. 2: Flexibilização sem Burocratização?	<ul style="list-style-type: none">. Adoção de outras técnicas/modelos na reestruturação recente. Modelo Flexível resultado do emprego de um conjunto de técnicas que se complementam. Confirmação do caráter burocrático do modelo flexível, com suas inevitáveis disfunções, apesar da imagem pintada
Cap. 3: Imagens Poderosas	<ul style="list-style-type: none">. Recursos utilizados pelas teorias gerencialistas para difundir seu discurso. Imagens do 'Consumidor-Rei e do Cidadão exigente'. Trabalhadores com Auto-determinação em ambiente democrático. Grandes empresas 'lerdas' contra Concorrentes 'poderosos'
Cap.4: O Aparente Paradoxo da Terceirização e Horizontalização	<ul style="list-style-type: none">. Comparação das Estratégias da Verticalização, dos Custos das Transações e da Diversificação com a Estratégia de Terceirização. Modelo flexível não prescinde de economias de escala. Modelo flexível permite diversificar no próprio negócio, devido a sua flexibilidade em produzir muitos modelos de produtos
Cap. 5: Mais com Menos	<ul style="list-style-type: none">. Fundamentos histórico-institucionais para o desenvolvimento do modelo flexível, inclusive no ocidente. Tentativa de explicação crítico-institucionalista do desenvolvimento do novo formato organizacional

Anexo 2

METODOLOGIA DA PESQUISA JUNTO ÀS MONTADORAS AUTOMOTIVAS

A pesquisa empírica junto à indústria automobilística brasileira buscou avaliar os processos de mudança recentes empreendidos pelas montadoras de veículos instaladas no Brasil e foi realizada com aquelas montadoras presentes no país no período anterior a 1994-95, quando as principais mudanças foram adotadas na maioria dessas empresas, para que fosse possível realizar a comparação das práticas de obtenção de suprimentos nos dois períodos. Por essa razão, foram entrevistados os executivos de produção e recursos humanos, nove diretores e gerentes 'superiores', no período entre 1998-99, responsáveis pelos processos de terceirização na Scania, Mercedes, Volkswagen, Ford e GM, todas no ABC paulista. As entrevistas foram realizadas nas instalações industriais dessas empresas.

Adicionalmente, no período 2000-01, foram também entrevistados cinco executivos de quatro empresas de auto-peças e do Sindipeças – Bosch, Marília Autopeças, Fris Moldu-Car e Detroit. O objetivo aqui foi de obter a perspectiva das empresas fornecedoras quanto às mudanças trazidas pelo processo de terceirização e verificar em que medida estas empresas reconheciam e discordavam dos pontos de vista emitidos pelas montadoras. Pelo menos uma das entrevistadas exerce a função de sistemista junto a seus clientes, sendo parceira destes em outros países igualmente. Dentre as outras empresas, todas fornecem ainda alguns itens diretamente às montadoras, enquanto que já fazem o suprimento também a outras empresas sistemistas.

As entrevistas foram baseadas num questionário semi-estruturado com perguntas abertas, apresentado a seguir, que serviu de orientação às conversas (que foram gravadas e duraram entre 1h 30min e 2h cada) mas não limitou a exploração de outros temas a medida do seu surgimento durante as entrevistas. As perguntas buscaram comparar as condições de suprimento, os processos de trabalho e as estruturas empresariais no período anterior às reestruturações realizadas com a experiência atual.

O roteiro das entrevistas foi construído com base na literatura e em artigos de jornais e revistas sobre os processos de reestruturação empresarial, especificamente aqueles

relativos à indústria automobilística. As entrevistas depois de gravadas tiveram suas informações cruzadas e avaliadas não somente entre si, mas também relativamente às informações secundárias disponíveis.

1. Início do processo de outsourcing/terceirização.
2. Processo coincidente no tempo com matriz/outras unidades?
3. Função do outsourcing no aperfeiçoamento da produtividade.
4. O outsourcing é generalizado ou está sendo implantado pouco a pouco?
5. A decisão de outsourcing é necessariamente baseado em análise de viabilidade econômica ou pode ser função de outro tipo de decisão?
6. Que tipos de empresa são hoje parceiras da montadora?
7. Por que os fornecedores no passado não trabalhavam em sistema de parceria com a empresa? Mesmo no caso de multinacionais do setor de auto-peças? Estas não fabricavam produtos de qualidade?
8. Por que a empresa no passado verticalizava a maior parte de suas atividades e, nessa fase, decide externalizá-las?
9. Quais peças e componentes são externalizados pela empresa e quais irão permanecer sendo fabricados internamente? Capitais desmobilizados.
10. Quais os critérios para manter interna a fabricação de alguma parte?
11. Lotes de fabricação/fornecimento atuais vs. no passado.
12. Motor de caminhão vs. de automóvel – por que um é mais estratégico que o outro?
13. Como se comparam no tempo a estrutura de pessoal da empresa, antes e depois da mudança no processo?
14. Condições de relacionamento com os fornecedores: estabelecimento de preços, prazos, volumes, padrões de qualidade, acompanhamento, incentivos, desenvolvimento conjunto, etc.
15. Percentual do valor do carro que já é terceirizado e previsão para o futuro.
16. Hierarquia de fornecedores? Coordenação no 1º nível? Nº de fornecedores diretos hoje e no passado.
17. Logística centralizada na matriz?

- 18.Outsourcing se combina com JIT, Kaizen e Produção Celular ou são técnicas distintas?
- 19.Quanto a receio de transferência de know-how via fornecedor.
- 20.Possibilidade de um relativo processo de internalização no futuro como estratégia de diferenciação.
- 21.Processo de tomada de decisão quanto ao outsourcing.
- 22.Quantos fornecedores locais fornecem para outras subsidiárias da empresa mundialmente?
- 23.Quantos fornecedores no exterior fornecem para o Brasil. Que peças?
- 24.Quantos fornecedores entregam num esquema JIT; quantos o fazem diariamente?

A razão para a realização de entrevistas qualitativas com executivos responsáveis pela implantação do *outsourcing* nessas corporações prende-se ao fato que é a partir dessas instalações fabris do ABC que essas empresas se desenvolveram no Brasil e onde ainda são fabricados alguns de seus principais produtos, sobretudo os modelos mais antigos, que estão em fase de transição quanto à mudança de seus processos de produção. A terceirização tem sido a regra nos projetos de veículos novos, atualmente. Os projetos de novas plantas industriais têm sido desenvolvidos prevendo inclusive a localização de fornecedores próximos a essas instalações. Além disso, as administrações centrais dessas empresas no Brasil ainda estão centralizadas nessas fábricas.

Por outro lado, dado que o processo de reestruturação além de ter sido complexo e bastante distinto de uma empresa para outra e, em muitos casos, estar ainda em andamento, a exploração por meio de entrevistas buscou o aprofundamento dos temas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, M. L. 2001 "Comércio externo desafia diplomacia" Valor Econômico, 9Abril: A2
- Abrahamson, E. 1996. " Management fashion". *The Academy of Management Review*, Vol 21, No1, Janeiro:254
- Aby-Azar, C. 1996(a) "Atraso nas obras da fábrica de Resende mobiliza VW" Gazeta Mercantil, 25 Abril: C-3
- _____. 1996(b) "Fiat mais perto dos fornecedores" Gazeta Mercantil, 7 Novembro: C-1
- _____. 1996(c) "Montadoras acusam autopeças" Gazeta Mercantil, 18 Junho: A-1
- _____. e W. Gomes. 1996 "Sindipeças e Anfavea voltam a negociar" Gazeta Mercantil, 11 Novembro: C-3
- Alvesson, M. 1987. "Organization Theory and Technocratic Consciousness: rationality, ideology, and quality of work", De Gruyter
- Andrews, K.R. 1987 " The Concept of Corporate Strategy" Irwin
- Ansoff, H.I. 1965 "Corporate Strategy" McGraw Hill
- Antunes, R. 1999 "Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho", S. Paulo: Cortez
- Argyris, C. 1964 "Integrating the Individual and the Organization" NY: John Wiley
- _____. 1982 "Reasoning, Learning and Action" S. Francisco: Jossey-Bass
- Arkader, R. 1999 "Avanços e Barreiras ao Fornecimento Enxuto da Indústria Automobilística Brasileira: a Perspectiva dos Fornecedores" *Revista de Administração Contemporânea*, Vol 3, No 1: 7-21
- Balthazar, R. 1998 "Uma CUT diferente (entrevista de Luiz Marinho)" *Veja*, 25 Março: 11-15
- Barros de Castro, A. 1997 "Surpresas no mapa industrial" Folha de S. Paulo, 4 Junho: 2-2
- Berger, P. e T. Luckmann. 1987. "A Construção Social da Realidade", Vozes
- Best, M.H. 1990 "The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring" Cambridge: Harvard University Press
- Biggadike, R. 1979 "The risky business of diversification" *Harvard Business Review*, May/June: 103-111
- Bittar, R. 2000 "Cresce o grau de informalidade no trabalho" Valor Econômico, 19 Outubro: B2
- Bloom, P.N. and P. Kotler. 1975 "Strategies for High Market-Share Companies" *Harvard Business Review*, Nov/December: 63
- Bourdieu, P. (org.) 1993 "La misère du monde" Paris: Éd. Du Seuil
- Brandimarte, V. e M. Luquet. 1996 "Mahle compra o controle da Metal Leve" Gazeta Mercantil, 13 Junho: C-4
- Burke, R.J. and D. Nelson. 1998 "Mergers and Acquisitions, Downsizing, and Privatization: a North American Perspective", in "**The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, and Revitalization**" M.K. Gowing, J.D. Kraft, and J.C. Quick (eds.) American Psychological Association
- Business Week*. 1996 "Business fads: What's in and out", 12 Julho: 52-56
- Business Week*. 1997 "A Tidal Wave of Temps", 24 Novembro: 18-19
- Business Week*. 1998 "GM: Modular Plants won't be a snap", 9 Novembro: 96LA1

- Buzzell R.D., B.T. Gale, and R.G.M. Sultan. 1975 "Market share – a key to profitability" *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro: 97-106
- Callegari, J.R. 1997 "Sistema Sachs de Produção" *Qualimetria*, Julho: 17-22
- Campos, V. F. 1992 "TQC - Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)" B. Horizonte: Ed. Univ Fed Minas Gerais, 7ª ed.
- Casper, S. e B. Hancke. 1999 "Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries" *Organization Studies*, Vol 20(6): 961-985
- Castells, M. 1999 "A Sociedade em Rede" S. Paulo: Paz e Terra
- Chandler, A.D., Jr. 1981 "Historical Determinants of Managerial Hierarchies: A Response to Perrow", in **Perspectives on organization design and behavior**, A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (eds.) J. Wiley
- _____. 1990 "Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism" Harvard University Press
- Clark, T. e G. Salaman. 1998. "Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity". *Journal of Management Studies* 35:2, Março:137-161
- Clegg, S.R. 1990 "Modern Organizations" Sage
- Coriat, B. 1994 "Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização" Rio de Janeiro: Revan/UFRJ
- Correa, H. L. 2001 (ainda em edição) "Consórcio Modular" Relatório 29 do NPP-FGV, S. Paulo
- Costa, T. 1996 "Freios Varga e Dana farão 'joint venture'", Gazeta Mercantil, 18 Junho: p. C-4
- Danford, A. 1998 "Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry". *Work, Employment and Society*, Vol 12, no 3, Setembro: 409-431
- Delfim Netto, A. 1999 "Pequena e Média Empresa e a CEF" Folha de S. Paulo, 8 Dezembro: p.1-2
- Delmas, P. 1991. "Le maître des Horloges", Odile Jacob
- Deming, W.E. 1990 "Qualidade: A revolução da Administração" R. Janeiro: Marques Saraiva
- DiMaggio, P. J. e W. Powell. 1991 "Introdução" em **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, W. Powell e P. DiMaggio (eds.), The University of Chicago Press
- Doz, Y.L. e C.K. Prahalad 1991 "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm" *Strategic Management Journal*, Vol 12: 145-164
- Drucker, P. 1974 "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" Butterworth-Heinemann
- _____. 1992. "Managing for the Future: The 1990s and Beyond". Truman Talley
- _____. 1995. "Sociedade Pós-Capitalista", Pioneira
- du Gay, P. e G. Salaman. 1992. "The Cult[ure] of the Customer". *Journal of Management Studies* 29:5, Setembro:615-633
- Dunning, J.H. 1993 "Multinational Enterprises and the Global Economy" Addison-Wesley
- Dupas, G. 1999 "Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo" S. Paulo: Paz e Terra
- Dyer, J. H. 1996 "How Chrysler Created an American Keiretsu". *Harvard Business Review*, Jul/Agosto

- Economist*. 1993 "Turning Point: A Survey of the Japanese Economy", 6 Março
- Economist*. 1995 "American Business: Back on top?", 16 Setembro: p.3-18
- Economist*. 1996a "The revolving door: downsizing in America", 26 Outubro: p.111-2
- Economist*. 1996b "American Business" 16 Setembro, Survey: p.1-18
- Estado de São Paulo. 1997. "Empresas cortam, apesar da crise e dos protestos". 16 Março: p.B-14
- Etzioni, A. 1972 "Organizações Modernas" S. Paulo: Pioneira
- Ferro, J.R., A. Fleury e M.T. Fleury. 1997 "Brazil: The Diffusion of a New Pattern of Industrial Relations Practice" em **After Lean Production: evolving employment practices in the world auto industry**, Kochan, T. A., R. D. Lansbury, J. P. MacDuffie (eds.). Cornell University Press
- Fine, C. 1998 "Clockspeed" . Cambridge: Perseus Books, 1998
- Folha de S. Paulo 1997a "CSN aumenta produtividade, demite e lucro cresce 125%". 6 Março: p.2-6
- Folha de S. Paulo 1997b "Salário por habilidade ganha espaço". 1 Maio: p.2-12
- Folha de S. Paulo 1998a "The fourth biggest merger in the USA", 29 Julho: p.2-12
- Folha de S. Paulo 1998b "The third biggest merger in the history of the USA", 12 Maio: p.2-1
- Folha de S. Paulo 1999 "Vendas de autopeças caem 20,3%", 23 Março: p.2-1
- Folha de S. Paulo 2000 "Temor de desemprego impulsiona a produtividade", 22 Outubro: p.B3
- Forbes*. 1974 "Why the (Smart) Rich Get Richer", 15 Maio
- Garvin, D. A. 1992 "Gerenciando a Qualidade" R. Janeiro: Qualitymark
- _____. 1995. "Leveraging Processes for Strategic Advantage". *Harvard Business Review* Set-Out:77-89
- Godiwalla, Y.M., W.A. Meinhart, and W.D. Warde. 1981 "How CEOs form corporate strategy" *Management World*, May, pp.28/44
- Gooding, K. 1996. "Alcan intensifica enxugamento". *Gazeta Mercantil*. 4 Junho: p.C-1
- Gorz, A. 1988. "Métamorphoses du travail: Quête du sens", Galilée
- Gouvêa, L. 1996. "1997: um ano impróprio para grandes saltos". *Gazeta Mercantil*. 11 Novembro: p.C-7
- Graham, L. 1995. "On the Line at Subaru-Isuzu: The Japanese Model and the American Worker", Cornell University Press
- Granovetter, M. 1992 "Economic Action and Social Structure" em M. Granovetter e R. Swedberg (eds.) **The Sociology of Economic Life**, Westview Press
- Grey, C. e N. Mitev. 1995. "Re-engineering organizations: a critical appraisal". *Personnel Review*, Vol 24 No.1:6-18
- Hackman, J.R. e R. Wageman 1995 "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues" *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, Junho: 309
- Hall, W.K. 1980 "Survival Strategies in a hostile environment" *Harvard Business Review*, Setembro/Outubro:75-85
- Hamel, G. e Prahalad, C.K. 1994 "Competing for the Future" Harvard Business School Press
- Hamermesh, R.G., M.J. Anderson, and J.E. Harris. 1978 "Strategies for Low Market Share Businesses" *Harvard Business Review*, May/June, p.95

- Hamilton, G.G. e N.W. Biggart. 1988 "Market, Culture, and Authority: a comparative analysis of management and organization in the Far East" *American Journal of Sociology* (Supplement): s52-s94
- Hammer, M. e J. Champy. 1994. "Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência", Campus
- Hanan, M. 1976 "Venturing Corporations - Think Small to Stay Strong" *Harvard Business Review*, May/June, p.139
- Hardy, C. e S.R. Clegg. 1996 "Some Dare Call it Power" em **Handbook of Organization Studies**, S. Clegg, C. Hardy e W. Nord (eds.), Sage
- Harrison, B. 1994 "Lean & Mean: Why Large Corporations will continue to dominate the Global Economy" Guilford Press
- Harvey, D. 1992 "Condição Pós-Moderna" Loyola
- Haspeslagh, P. 1982 "Portfolio Planning: uses and limits" *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro: 59-73
- Hayes, R.H. and W.J. Abernathy. 1980 "Managing Our Way to Economic Decline" *Harvard Business Review*, Jul/August, p.67
- Helper, S. 1991 "Strategy and irreversibility in supplier relations: The case of the U.S. automobile industry" *Business History Review*, Vol 65(4): 781
- Hymer, S. 1978 "Mercado Mundial e Internacionalización del capital" *Monthly Review*, Vol 2, Setembro-Outubro: 57-76
- Izidoro, A. 1999 "Telefônica usa funcionário quarteirizado" Folha de S. Paulo, 8 Novembro, p. 3-11
- Jackson, T. 1999 "Merger Waves are cyclical phenomena". Financial Times, citado na Folha de S. Paulo, p.2-7, 13 Agosto
- Jaikumar, R. 1986 "Postindustrial manufacturing" *Harvard Business Review*, Vol 64(6): 69-76
- Jarillo, J. C. 1993 "Strategic Networks: Creating the borderless organization" Butterworth Heinemann
- Juran, J.M. 1993 "Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos" Pioneira
- Kanter, R. M. 1995 "World Class: Thriving Locally in the Global Economy" Simon&Schuster
- Kenney, M. e R. Florida. 1993 "Beyond Mass Production" Oxford University Press
- Kerfoot, D. e D. Knights. 1995 "Empowering the 'Quality Worker'?: the Seduction and Contradiction of the Total Quality Phenomenon" em **Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change**, A. Wilkinson e H. Willmott (eds.). London: Routledge
- Kochan, T.A., R.D. Lansbury e J.P. MacDuffie. 1997 "Introdução" em **After Lean Production**, T.A. Kochan, R.D. Lansbury e J.P. MacDuffie (eds.), ILR Press
- Koretz, G. 1998a "Will Downsizing ever let up?" *Business Week*, 16 Fevereiro: p.12
- _____. 1998b "Downsizing's Economic Spin" *Business Week*, 28 Dezembro: p.16
- Kotler, P. 1998 "Administração de Marketing", S. Paulo: Atlas, 5ª ed.
- Kurz, R. 2001 "O Crepúsculo da indústria automobilística" Folha de S. Paulo Mais!, 7 Janeiro, p. 14-15
- Kuttner, R. 1996. "Capitalismo popular ainda é ilusão". *Gazeta Mercantil*. 24 Abril: p.A-2
- _____. 1998 "Globalization's Dirty Little Secret" *Business Week*, 7 Setembro: p.12
- Lopes, F. "Sindipeças rejeita fundo proposto pela Anfavea" Folha de S. Paulo, 4 Novembro: p.C-3

- MacDuffie, J. P. e F. K. Pil. 1997 "Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview" em **After Lean Production**, T.A. Kochan, R.D. Lansbury e J.P. MacDuffie (eds.), ILR Press
- March, J. G. e H. A. Simon. 1970 "Teoria das Organizações" RJ: Fundação Getúlio Vargas
- Marinho, L. 1997 "Para sair da crise" Folha de S. Paulo, 9 Dezembro: p. 2-2
- _____. 1998 (entrevista a R. Balthazar) "Uma CUT diferente" Veja, 25 Março: p. 11-15
- Markides, C.C. 1991 "Back to Basics: reversing corporate diversification" *Multinational Business*, No 4: 12-25
- Marx, R. 1997 "Trabalho em grupo, polivalência e controle" em **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros** Arbix, G. e M. Zilbovicius (org.). S. Paulo: Scritta
- Mattos, A. e E. Lobato. 2000 "Tecnologia produz indústria 'sem fábrica'" Folha de S. Paulo, 24 Dezembro, p.B1
- Mendonça de Barros, J.R. e L. Goldenstein. 1996 "O processo de reestruturação da indústria" Gazeta Mercantil, 12 Agosto: p.A9-A11
- Merton, R. K. 1957 "Social Theory and Social Structure" Glencoe: Free Press
- Meyer, J. W. e B. Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology* 83: 364-385
- Micklethwait, J. e A. Wooldridge. 1996. "The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus", Times Books
- Nadler, D.A., M.S. Gerstein e R.B. Shaw 1994 "Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial" Campus
- Nassif, L. 1999 "A experiência da Ford" Folha de S. Paulo, 16 Novembro: p. 2-3
- _____. 1998 "Tendências da indústria automobilística" Folha de S. Paulo, 7 Abril: p. 2-3
- Nolan, R.L. e D.C. Croson. 1996 "Destruição Criativa", Campus
- Ohmae, K. 1982 "The Mind of the Strategist: the art of Japanese business", NY: McGraw-Hill
- Olmos, M. 2001a "Daimler faz do Brasil base mundial" Valor Econômico, 15 Março: B8
- _____. 2001b "'Fornecedores da Renault são péssimos'" Valor Econômico, 15 Março: B8
- _____. 2000a "Crise no Mercosul afasta investidor" Valor Econômico, 24 Outubro: B1
- _____. 2000b "Cresce importação de peças no Brasil" Valor Econômico, 30 Outubro: B6
- Pascale, R.T. 1984 "Perspectives on Strategy: the Real Story behind Honda's Success", em *California Management Review*, vol.XXVI, no.3, primavera: 47-72
- Pascale, R.T. e A.G. Athos.1982 "As Artes Gerenciais Japonesas" Record
- Pereira Filho, A. 1995 "Carro mundial da fábrica da Ford" Folha de S. Paulo, 8 Outubro: p. 2-6
- _____.1996 "'Modelo López' vira tema de projeto em universidade" Folha de S. Paulo, 1 Janeiro: p. 2-5
- _____.1997(a) "Fábrica da GM terá fornecedor em módulo" Folha de S. Paulo, 25 Fevereiro: p. 2-4
- _____.1997(b) "Grupo inglês compra a Freios Varga" Folha de S. Paulo, 24 Outubro: p.2-12
- _____.1998 "Setor de autopeças encolhe 40% até 2000" Folha de S. Paulo, 24 Março: p. 2-7

- Perrow, C. 1981 "Markets, Hierarchies and Hegemony" em A.H. Van de Ven e W.F. Joyce **Perspectives on Organization Design and Behavior**, J. Wiley
- _____. 1992 "Small-Firm Networks" em **Networks and Organizations**, N. Nohria e R.G. Eccles (eds.), Harvard Business School Press
- Peters, T.J. e R. Waterman. 1983. "Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la", Harper & Row Brasil
- Piore, M. e C. Sabel. 1984. "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity", Basic Books
- Pirelli Pneus. 1997 "PQT Ativo", Junho, nº 42
- Pochmann, M. 1999 "Equívocos da flexibilização trabalhista" Folha de S. Paulo, 8 Dezembro: p.2-2
- Porter, M.E. 1989 "Vantagem Competitiva" Rio de Janeiro: Campus
- Posthuma, A.C. 1977 "Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização" em **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros** Arbix, G. e M. Zilbovicius (org.). S. Paulo: Scritta
- Powell, T.C. 1995 "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study" *Strategic Management Journal*, Vol 16, janeiro: 15-37
- Prates, F. 2000 "Autopeças teme a união Fiat-GM" Folha de S. Paulo, 16 Março: p.2-4
- Quadros Carvalho, R. e R. Marx. 1995 "Consórcio modular na VW: um novo modelo de produção?" Folha de S. Paulo, 8 Outubro: p. 2-2
- Reich, R. 1996. "Como evitar as demissões?". Estado de São Paulo. 21 Janeiro: p.A-2
- Ricupero, R. 1997 "Vida em tempo parcial" Folha de S. Paulo, 23 Agosto: p. 2-2
- Rifkin, J. 1995 "The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era", NY: G.P. Putnam's Sons
- Roberts, E.B. 1980 "New Ventures for Corporate Growth" *Harvard Business Review*, Jul/August, p.134
- Rogers, A. 1986 "America's CEOs rise to meet the 'Competitive Challenge'" *Purchasing*, January 30, pp.68-72
- Salomon, M. 1997. "Abertura ainda vai cortar mais empregos". Folha de São Paulo. 23 Fevereiro: p.2-12
- Salter, M.S. and W.A. Weinhold. 1978 "Diversification via acquisition: creating value" *Harvard Business Review*, Jul/August, p.166
- Santana, José C. 1997. "Desemprego revolta trabalhadores no mundo". Estado de São Paulo. 16 Março: p.B-14
- Santos, C. 1997. "'Privatizadas' cortam 39,6 mil empregos". Folha de São Paulo. 3 Março: p.1-7
- Schoeffler, S., R.D. Buzzel, D.F. Heany. 1974 "Impact of strategic planning on profit performance" *Harvard Business Review*, Março/Abril:137-145
- Schonberger, R. J. 1988 "Fabricação Classe Universal" S. Paulo: Pioneira
- Semler, R. 1989 "Empresários desunidos, graças a Deus". Folha de São Paulo. 6 Setembro: 3
- Senge, Peter M. 1998. "A Quinta Disciplina", Best Seller
- Shepard, S.B. 1997 "The New Economy: What it Really Means" *Business Week*, 17 Novembro: 48-50
- Shingo, S. 1989 "A Study of the Toyota Production System" Productivity Press
- Siekman, P. 2000 "No Brasil o melhor das montadoras" *Fortune Americas*, 15 Janeiro: p. 9

- Toledo, J.R. 1999 "Tempo de trabalho cai, mas não para todos" Folha de S. Paulo, 30 Maio: Especial Ano 2000, p.4
- Tomasko, R. M. 1993 "Rethinking the Corporation: The Architecture of Change" AMACOM, American Management Association
- Training. 1996 "An Interview with (US) Labor Secretary Robert Reich" Agosto: 37-41
- Trevisani Jr., P. 1996. "Nova Hoechst tem 19 firmas no Brasil". Gazeta Mercantil. 5 Agosto: p.C-1
- Wall Street Journal. 1993. "The best laid plans: Many companies try management fads, only to see them flop". 6 Julho: A1, 6
- Webb, J. 1995 "Quality Management and the Management of Quality", em **Making Quality Critical**, Wilkinson, Adrian e Willmott, Hugh (eds.). Routledge
- Westphal, J.D., R. Gulati e S.M. Shortel 1997 "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption" *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, Junho: 366-394
- Wilkinson, A. e H. Willmott 1995 "Introduction" em **Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change**, A. Wilkinson e H. Willmott (eds.). London: Routledge
- Wilkinson, A., G. Godfrey e M. Marchington 1997 "Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice" *Organization Studies*, Vol 18(5): 799-819
- Williamson, O. and W. Ouchi. 1981 "The Market and Hierarchies and Visible Hand Perspectives", in **Perspectives on organization design and behavior**, A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (eds.) J. Wiley
- Williamson, O. E. 1975 "Markets and Hierarchies". Free Press
- Womack, J. P., D. T. Jones e D. Roos 1992 "A Máquina que Mudou o Mundo". Campus
- Womack, J. P. e D. T. Jones 1998 "A Mentalidade Enxuta nas Empresas" Campus
- Woo, C.Y. and A.C. Cooper. 1982 "The Surprising Case for Low Market Share" *Harvard Business Review*, Nov/December, p.106
- Xu, Q. 1999 "TQM as an arbitrary sign for play: Discourse and transformation" *Organization Studies*, Vol 20(4): 659-681
- Zayko, M.J., D.J. Broughman e W.M. Hancock 1997 "Lean Manufacturing yields world-class improvements for small manufacturer" *IIE Solutions*, Vol 29(4): 36-40
- Zbaracki, M.J. 1998 "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management" *Administrative Science Quarterly*, Vol 43, Setembro: 602-636
- Zilbovicius, M. 1997 "Modelos de Produção e produção de modelos" em **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros** Arbix, G. e M. Zilbovicius (org.). S. Paulo: Scritta
- Zipkin, P.H. 1991 "Does Manufacturing Need a JIT Revolution?" *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro: 40-50