

## A sociedade industrial e o poder da empresa

RAIMAR RICHERS \*

Ao longo dos últimos decênios um homem lúcido, influente e irônico procurou, por diversas vezes, sacudir o pensamento econômico do nosso tempo. Seu nome é John Kenneth Galbraith. Seus principais escritos tornaram-se leituras quase que obrigatórias para os intelectuais de nosso tempo, sejam eles economistas ou representantes de outras áreas das ciências sociais.

Agora, a poeira levantada por Galbraith está assentada e este talvez seja um momento oportuno para perguntar: as teses por ele defendidas continuam tão empolgantes quanto nas épocas de sua publicação?

O presente ensaio parte dessa questão. No entanto, o seu principal intuito não é produzir uma apologia, ou mesmo um *post-mortem* anacrônico das idéias de um corajoso profeta romântico do nosso século. O que pretendo fazer é utilizar os seus conceitos como trampolim para penetrar numa área de especulação intelectual controvertida e nunca totalmente isenta de cargas emocionais, por lidar com uma das instituições mais influentes e visíveis da sociedade moderna: a empresa, sobretudo a grande corporação diversificada e integrada.

Dentro deste contexto, as principais perguntas aqui discutidas serão: De onde a corporação deriva as suas forças? Qual é o grau de influência que ela pode exercer sobre o seu meio ambiente? Até que ponto ela mesma depende deste



\* Da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).

ambiente? O que ela faz para se “perpetuar” no mercado? De que dependerá o seu futuro numa sociedade em transição do “industrial” para o “pós-industrial”? E finalmente: Qual é o comportamento estratégico mais adequado para uma empresa — líder de mercado ou não — que deseja crescer num ambiente possivelmente hostil à sua ação?

Não tenho, é claro, a pretensão de esgotar o debate em torno destas questões, mas procurei apenas mostrar algumas facetas do seu inter-relacionamento e disto derivar algumas considerações sobre a natureza e os limites do poder da empresa moderna dentro do contexto ambiental do século XX.

Versátil que seja a obra de Galbraith, há um ponto de convergência de muitas de suas idéias. É o conceito da tecnoestrutura. Esta, no seu entender, resultou da ascensão de um grupo poderoso de executivos que hoje comandam os destinos das grandes empresas e que “administram” a demanda dos mercados.

Em sua obra mais difundida, *O Novo Estado Industrial* (1971), Galbraith descreve como e com que efeitos econômicos a tecnoestrutura passou a tomar posse do processo decisório das empresas e do próprio sistema econômico das sociedades avançadas. Para ele, “no passado, a liderança nas organizações dos negócios era identificada pelo empresário — o indivíduo que unia a propriedade ou o controle do capital com a capacidade de organizar os outros fatores de produção. Com o desabrochar da corporação moderna, o surgimento da organização em decorrência da tecnologia e do planejamento moderno, bem como o divórcio entre o proprietário do capital e do controle da empresa, o empresário não mais existe como pessoa individual na empresa industrial madura” (1971, pp. 83-4). Ao deixar o palco ele é substituído pelo “administrador” — “uma entidade coletiva e imperfeitamente definida, que na grande corporação envolve o presidente do conselho, o presidente da empresa, os vice-presidentes com responsabilidades de *staff* ou de linha importantes, os que ocupam outras posições destacadas de *staff* e talvez os chefes de divisões e de departamentos” (p. 81). Este poderoso grupo, responsável pelas grandes decisões na empresa moderna, recebe informações de um outro grupo composto de uma verdadeira armada de gerentes e funcionários que ocupam as mais diversas posições na escala hierárquica das empresas.

Para Galbraith o conjunto dessas pessoas, representadas por ambos os grupos — o de decisão e o de organização — é que constitui o núcleo do poder que ele denomina tecnoestrutura.

A tecnoestrutura se autoprotege e não permite interferências externas, nem mesmo do Estado moderno que talvez tivesse o poder de a incomodar, não fosse o fervor com que os seus membros defendem a sua “liberdade” de ação, geralmente com pleno sucesso, graças à abundância de capital à sua disposição (pp. 89-94).

Perpetuar-se através do crescimento ilimitado da corporação é o principal

alvo da tecnoestrutura. Com isso cai uma das “vacas sagradas” da economia clássica, ou seja, a maximização do lucro como objetivo central da empresa que opera sob condições da livre iniciativa. Não que o lucro não seja importante para a sobrevivência da organização; mas ele, nas condições de monopólio como um estado “normal” da sociedade industrial moderna, torna-se apenas um dos fatores de interesse para os membros da tecnoestrutura voltados à defesa da “segurança e autonomia da organização, do crescimento (e o conseqüente aumento na remuneração e nas oportunidades), da realização técnica, do prestígio público, como também dos lucros” (1970, p. 473).

A tecnoestrutura é, portanto, um fato irremovível da vida industrial moderna e que se caracteriza pela “tecnologia sofisticada, elevados compromissos de capital, amplos horizontes de desenvolvimento de produtos e da produção, além de, em conseqüência, organizações amplas, inflexíveis e vulneráveis. Isto, por sua vez, conduz à necessidade de controlar o máximo de parâmetros possíveis (tais como custos, preços, demanda, custos e riscos da inovação tecnológica) com que a empresa opera” (pp. 472-73).

Intimamente associada ao conceito da tecnoestrutura está a idéia de que o Novo Estado Industrial procura e freqüentemente consegue exercer um controle incondicional sobre o mercado. Esta é um idéia verdadeiramente chocante para o economista, porque ela mexe com o que há de mais sagrado na sua disciplina: a primazia da lei da oferta e da procura. Uma coisa é afirmar que a “mão invisível” — em que o grande profeta da livre iniciativa, Adam Smith, baseava a construção de seu pensamento liberal — conflita com múltiplas situações da realidade. Outra coisa é asseverar que esses conflitos não refletem exceções à regra fundamental inabalável, mas constituem a própria regra que seria: o vulto do poder da oferta comanda o fluxo e a direção da demanda.

Galbraith virtualmente acredita nisto ou, ao menos, defende essa tese com grande fervor. Para ele, o elevado poder da tecnoestrutura não só lhe permite controlar os mecanismos de preços no mercado, como influenciar a própria escolha dos produtos a serem comprados. Ele chama isto de “administração da demanda” que “assegura que as pessoas comprem o que é produzido” (1971, p. 203), o que geraria “uma demanda relativamente confiável para matérias-primas, partes, maquinários e outros itens que fazem parte do produto final” e sem a qual não seria possível produzir-se, em larga escala e a custos decrescentes, o que seria necessário colocar no mercado para garantir a sobrevivência da tecnoestrutura.

Para Galbraith a administração da demanda é realizada através da persuasão. O consumidor torna-se tanto mais acessível e dependente dos mecanismos da persuasão quanto maior for a sua renda. Nas sociedades avançadas “os bens relacionados somente à sensação física elementar — que meramente evitam a fome, protegem contra o frio, asseguram abrigo, suprimem dores — passaram

a representar uma parte pequena e decrescente da produção total”, dando lugar a “bens que servem necessidades que são descobertas pelo indivíduo, não através do desconforto tangível que acompanha a privação, mas através de alguma forma de reação psíquica à sua posse” e que “lhes dão alguma sensação e realização pessoal e lhes outorgam um sentimento de igualdade para com os seus vizinhos, desviam a sua mente de pensamentos, servem como aspiração sexual, lhes prometem aceitação social e fortalecem seus sentimentos subjetivos de saúde, de bem-estar ou de peristalse ordenada, e que contribuem, através de cânones convencionais, à beleza pessoal, ou que geram outras gratificações psicológicas” (p. 201).

A empresa moderna se aproveita desta disposição inconsciente do consumidor moderno de ser manipulado através da aplicação dos mecanismos de persuasão. Para Galbraith, estes mecanismos consistem na elaboração de uma “estratégia de vendas para um determinado produto” que envolvem “a programação do produto, mudanças de modelos, embalagens” e sobretudo “campanhas de publicidade” (p. 203).

Para atingir a minoria afluyente, as campanhas publicitárias recorrem primordialmente aos jornais e às revistas, mas, cada vez mais, se estendem ao rádio e sobretudo à televisão para poder penetrar nas massas de consumidores, cuja adesão aos produtos da sociedade industrial é uma condição vital para o seu crescimento. Portanto, “o sistema industrial é profundamente dependente da televisão comercial e não poderia existir sem ela na sua forma atual”. A esta conclusão lapidar, o algo malicioso Galbraith não resiste em acrescentar um pensamento complementar dirigido aos seus colegas de profissão: “Os economistas que se evadem da discussão da importância econômica (da publicidade), ou que a despacham como um desperdício perverso, estão protegendo a sua reputação (pessoal) e a do seu objeto de austeridade calvinista. Mas eles não estão acrescentando nada à sua reputação pela relevância” (p. 208).

As agulhadas que Galbraith dirige ao pensamento conservador de sua classe tornam a leitura de seus textos mais picante e divertida, sobretudo porque ele se utiliza de uma linguagem direta, simples e acessível a um público que se negaria a entrar nos labirintos do “economês” contemporâneo. Este fascínio de comunicação é potenciado pela sua enorme cautela de evitar qualquer forma de “pregação”. Ele não acusa o sistema, nem o defende; apenas constata. E isto apesar de o seu tipo de análise ser altamente suscetível a uma argumentação em favor de alguma ideologia, como o socialismo, ou, pelo contrário, de uma nova ordem do liberalismo. Tudo isto ele evita ao colocar-se sempre na posição do crítico intelectual, nunca na de reformador de sistemas. Graças a esta “imparcialidade”, a sua credibilidade aumenta, o que provoca uma espécie de amortecimento psicológico das suas declarações pouco ortodoxas e, por vezes, muito agressivas.

Apesar destes méritos, muitos dos pensamentos de Galbraith não resistem a uma análise mais pormenorizada. O seu maior inimigo é o risco de exagero que sacrifica a precisão pelo anseio de criar impactos. Fenômenos complexos da sociedade industrial moderna são encobertos por afirmações generalizantes e imprecisas que empolgam pela sua simplicidade, mas nem sempre resistem a um teste mais rigoroso. O seu amigo e rival Paul Samuelson acertou na mosca ao afirmar, quando da publicação do *Novo Estado Industrial*: “O livro transforma a corporação moderna em reis que imperam unilateralmente. Nada disto. Eles são monarcas constitucionais; eles procuram moldar o mercado, mas eles não podem forçar o mercado a reagir”.<sup>1</sup>

Até aqui, nada de novo. Certamente não sou a primeira nem serei a última pessoa a avaliar a obra de Galbraith e criticar alguns de seus aspectos. Em si, estas críticas pouco importam. O que vale é o que podemos eventualmente acrescentar ao seu pensamento em termos de uma melhor compreensão da realidade contemporânea e de suas implicações para a ação econômica e social. É o que tentarei fazer a seguir.

O meu objeto será a empresa e, mais precisamente, o seu anseio de crescer dentro de um ambiente que não necessariamente lhe é favorável. A ênfase da análise será colocada nos meios e poderes de que dispõe o dirigente empresarial ligado à tecnoestrutura, não só para moldar os destinos da sua empresa, como também para exercer uma possível influência sobre o mercado. Partirei da seguinte questão: se não for o domínio sobre os seus mercados que assegura a sobrevivência ou o crescimento da tecnoestrutura, quais são os fatores a que ela pode (ou até deve) recorrer para manter a sua supremacia? O que se segue será uma interpretação desta pergunta.

Inicialmente, cabe fazer o seguinte prognóstico: a tecnoestrutura não só existe na sociedade industrial moderna, mas cada vez mais crescerá bem além das fronteiras dos países avançados. Este crescimento é alimentado por uma série de variáveis que a fortalecem ao ponto de permitir a construção de barreiras artificiais em torno dos seus campos de atuação e que são praticamente intransponíveis para quem não dispõe de armas extremamente poderosas no combate entre concorrentes.

A mais influente destas variáveis é o que poderíamos chamar de “aglomeração de recursos” ou a combinação dos fatores de produção a que a grande empresa tem acesso através de meios lícitos ou não e que ela aplica dosadamente para atingir os seus objetivos de médio a longo alcance.

Só raras vezes esses insumos restringem-se a uma só modalidade de aplicação; quase sempre são combinações de fatores como a disponibilidade de capitais a juros favoráveis, o acesso direto a processos tecnológicos de vanguarda, o con-

<sup>1</sup> Citado pela revista *Time*, 12.2.68.

trole sobre fontes de informações vitais para o progresso dos seus negócios, a capacidade de processar estas informações, o poder de atração que exerce sobre os executivos mais capazes do mercado através de altos salários, mordomias e a segurança de remuneração e *status* (tão ambicionado pelos membros da sociedade industrial), bem como o poder que resulta das pressões que podem ser exercidas sobre fornecedores, políticos, burocratas do governo, associações de classe e certamente também sobre alguns dos seus compradores potenciais — desde que a sua posição de mando seja firmemente estabelecida e reconhecida.

Esta aglomeração de variáveis de controle se torna tão mais eficaz quanto mais a empresa consegue desenvolver e manter um jogo flexível de cintura ao movimentar-se no ringue da ação competitiva, onde o lutador mais forte desfere apenas pequenos golpes contra os seus adversários na certeza de que a variável tempo está do seu lado.

As empresas que conseguem inserir-se neste sistema e manter-se na vanguarda do crescimento dentro dos ramos em que operam não são normalmente aquelas que evoluem de maneira retilínea (de pequenas e médias a grandes, no que Galbraith, por sinal, parece acreditar),<sup>2</sup> mas são quase sempre organizações voltadas a políticas de integração (horizontal e/ou vertical) e de diversificação para fora dos setores em que se originaram. A partir do estágio em que se sentem seguras, graças ao domínio relativo que conseguem exercer sobre a maioria de seus concorrentes em um ou vários dos seus setores-chaves de operação, invariavelmente vão à busca de novas áreas de atuação — seja através da diversificação (por meio de aquisições e *joint-ventures* que muitas vezes também acabam em aquisições), seja por meio da integração horizontal e sobretudo vertical.

É inevitável que, ao longo deste processo, surjam encontros e conflitos nos mercados abertos à expansão, que são provocados por pretendentes à busca de uma fatia destes mercados e que provêm dos mais distintos setores de ação. Assim, por exemplo, uma corporação voltada primordialmente à exploração de minérios poderá competir diretamente com um grande atacadista de ferragens pela aquisição de uma distribuidora de aços especiais. Quanto mais se intensifica esta luta expansionista dentro e fora dos ramos principais de uma corporação, tanto mais aumentará a sua propensão natural de buscar saídas “novas” — isto é, menos atingidas por concorrentes — para seus planos de crescimento e diversificação. Nesta hora, a corporação invariavelmente volta as suas atenções para áreas geográficas para ela inéditas e procura tornar-se uma empresa multinacional.

Se bem-sucedida no estabelecimento de pontos de irradiação (como nomea-

<sup>2</sup> Vide a crítica de Bruce R. Scott (1973), “The Industrial State: Old Myths and New Realities”, *Harvard Business Review*, 51: (2).

ções de representantes, montagem de escritórios de venda e, finalmente, de fábricas) para os seus produtos e “mensagens” em outros países, a empresa multinacional passa a ocupar-se com o entrosamento destes pontos de irradiação nacional para tornar-se uma organização transnacional que, além de operar em pontos distintos do mercado mundial, aprende a tirar proveito econômico da sua condição de *insider* em vários mercados estanques, onde as oportunidades e ameaças variam de acordo com regras e movimentos desuniformes.

É esta falta de sintonização internacional que permite às empresas transnacionais explorar situações às quais apenas os seus rivais diretos têm acesso. Para exemplificar: acabaram-se os tempos em que um relógio era planejado, desenhado, produzido, montado e vendido a partir de pequenas comunidades alpinas como a cidade relojoeira de Le Locle, na Suíça. Hoje, relógios são produzidos em grandes lotes, cuja única contribuição suíça talvez seja o seu desenho industrial, porque as suas partes eletrônicas são, digamos, manufaturadas no Japão e estas se conjugam a módulos de controladores de tempo provenientes de Taiwan, a caixas de metal produzidas nos EUA, a mostradores de origem germânica — tudo isso montado em Hong Kong.

Orquestrar este tipo de entrosamento mundial está se tornando uma aspiração predileta das empresas transnacionais. Mas, como nem todos os setores industriais se prestam a esse jogo (limitado, por exemplo, pelos crescentes custos de transporte), elas se voltam cada vez mais aos setores de serviços, sobretudo ao mecanismo internacional de comunicações que permite a transferência de informações e de recursos financeiros com crescente eficácia, rapidez e segurança. Tudo indica que esse processo de intercomunicação internacional crescerá com o barateamento dos sistemas eletrônicos. No entanto, isso não implica que o acesso aos mecanismos de comunicação esteja aberto a uma maioria. É mais provável que uma minoria a protegerá com muitos ciúmes e que ela será primordialmente composta de empresas transnacionais, vertical e horizontalmente integradas além das fronteiras de Estados e nações.<sup>3</sup>

É bem possível que a maior ameaça ao sistema capitalista ocidental não provenha do campo socialista, mas do seu próprio seio. É possível também que os porta-estandartes (involuntários?) da gradual destruição do sistema sejam os seus (pretensos?) defensores: os membros da tecnoestrutura. Ao pleitearem maiores forças e privilégios para a empresa — endossadas pela sociedade a título de defesa ideológica da livre iniciativa — aumenta o seu poder em detrimento dos mecanismos que deveriam assegurar o equilíbrio entre as forças da oferta e demanda e que prevaleceriam sob condições da concorrência imperfeita.

<sup>3</sup> David Ricardo — o liberal economista inglês do século passado e criador da teoria dos “custos comparativos” — tivesse meios de observar o que está hoje acontecendo no cenário internacional com a sua tese promulgada em defesa da livre iniciativa, possivelmente se repreenderia por jamais ter levantado este assunto.

A esta altura dos acontecimentos, somente o Estado teria o poder de velar pelos interesses da livre iniciativa nas sociedades industriais mais avançadas do Ocidente. No entanto, por mais que promova e divulgue esta idéia, as ações concretas do Estado em favor da livre iniciativa se estão tornando cada vez menos enérgicas e convincentes. A razão disto é que seus compromissos políticos e econômicos se confundem com os interesses das empresas líderes e isto cada vez mais à medida que aumenta o poder de influência dessas empresas.

A interdependência, aliás, é mútua. No cenário interno de um dado país, a grande empresa depende do Estado, não só como cliente, mas também como protetor de seus interesses, enquanto que o Estado recorre ao poder da tecnoestrutura para fortalecer os seus objetivos políticos, por exemplo, quando necessita da aplicação de tecnologias voltadas aos serviços públicos. No cenário internacional, o “conchavo” dos gigantes ainda tende a ser maior por estar menos sujeito a queixas e críticas de cidadãos do próprio país. Portanto, quanto mais a tecnoestrutura consegue estender a sua influência para além das fronteiras de seu país de origem, tanto mais ela pode contar com o “seu” Estado.

Freqüentemente ela se torna o principal elo de ligação entre nações, por exemplo, para iniciar um processo de negociação de acordos, ou para indicar caminhos que permitem ao seu Estado penetrar sub-repticiamente nos meios políticos e militares de uma nação “amiga”, ou, simplesmente, para promover o comércio externo.

À medida que este processo de entrosamento se desenvolve e intensifica, a interdependência entre os dois “sócios” pode tornar-se tão intensa que, mesmo um leve ferimento de uma área vital de uma das duas partes fatalmente atingirá também a outra parte. E, com isto, as partes tornam-se irrevogavelmente irmãs.

Quando movimentos que congregam grandes forças em direção a um determinado objetivo brotam e depois tomam vulto numa sociedade, o próprio sistema de valores sofre impactos inevitáveis.

Um possível exemplo desta interdependência entre o poder e a moral são dois fenômenos que, no momento, ocupam muitas mentes da elite intelectual norte-americana. Um deles é a clara mudança de atitudes com respeito à monopolização das empresas. Durante cerca de 90 anos, o movimento antitruste constituiu talvez o principal esteio concreto de defesa da livre iniciativa nos EUA. Atualmente, contudo, não só a opinião pública está sendo influenciada para reavaliar o conceito da concentração do poder econômico, como um crescente número de decisões judiciais está favorecendo empresas que claramente se situam em posições de monopólio, contanto que, no entender de juízes e peritos, a empresa seja portadora de um processo tecnológico avançado. A origem desta “benevolência” é a preocupação em torno da queda de produtividade e competitividade das indústrias americanas no cenário mundial.

Aqui não se contesta a validade desta razão, mas se indaga se a mudança de atitudes não estaria associada aos poderes crescentes da tecnoestrutura industrial e à disposição do Estado de ceder à suas reivindicações.

O outro exemplo é a crescente simpatia com que se encara hoje, nos EUA, a noção de que a ênfase da política econômica deveria ser transferida do estímulo ao consumo para o estímulo ao investimento, a partir da noção aventada (no início do século XVIII pelo economista clássico francês, Jean Baptiste Say) de que a “oferta cria a sua própria demanda”. Esta tese ficou submersa pelas poderosas águas que a economia keynesiana derramou sobre o pensamento econômico do nosso tempo, mas agora está voltando à tona. Também neste caso, a reativação da tese pode ter seus grandes méritos, sobretudo numa época em que cresce a suspeita de que os sistemas de taxaço impostos pelo Estado à sociedade talvez estejam se tornando contraproducentes. Mas, a par desta premissa, surge a mesma suspeita como no exemplo acima, ou seja: será que o estímulo da oferta não partiu da tecnoestrutura e tornou-se possível graças à alta receptividade do Estado de acomodar as suas solicitações? Fato é que os principais beneficiados da política do *supply economics* serão as grandes empresas.

Os argumentos até aqui formulados conduzem à conclusão de que a tecnoestrutura não só existe na sociedade industrial moderna, como domina também os mecanismos técnicos e políticos de seleção e uso dos fatores de produção. Ademais, é lícito admitir-se que o poder da tecnoestrutura será ampliado e fortalecido num futuro imprevisível mas aparentemente longínquo. Neste sentido, devemos estender a mão à palmatória do visionário Galbraith.

Todavia, uma coisa é afirmar que o fenômeno tecnoestrutura se institucionalizou na sociedade moderna. Algo bem diferente é supor-se que esta instituição seja monolítica e impenetrável por terceiros. Galbraith faz esta suposição numa visão algo romântica da empresa com quem têm travado poucos contatos diretos ao longo de sua fértil vida profissional.

É oportuno encararmos a tecnoestrutura sob seus dois ângulos de poder. Um deles é a visão *externa* de quem é por ela afetada, precisa respeitá-la como líder incontestado dos processos de renovação industrial e percebe a necessidade de subordinar-se às suas regras por não poder influenciá-la. A outra é a visão *interna* dos que a ela pertencem ou dos que se consideram aptos a penetrar em meio às suas fileiras. Para estas pessoas e instituições, a tecnoestrutura não é nada monolítica. Pelo contrário, ela é permeável e vulnerável a mudanças estruturais, sobretudo para quem conhece a sua linguagem e congrega poderes suficientes para depor alguns de seus membros.

A luta pelo poder é uma constante na empresa e isto não mudou com o surgimento da tecnoestrutura. Provavelmente, até se intensificou. Enquanto o empresário tradicional mantinha as rédeas na sua mão como dono da empresa,

o executivo moderno, mesmo nas mais altas das posições, não deixa de ser um empregado. Por conseguinte, a sua posição é ameaçada de dois lados. Um deles é a concorrência interna de colegas que ambicionam a sua posição; o outro é o risco de ser substituído por não ter atingido as expectativas de seus “chefes”, que, na corporação moderna, costumam ser os acionistas majoritários. Para manter a sua posição, o executivo deve, portanto, mostrar resultados.

Estes resultados dependem em larga escala do mercado ou, mais precisamente, da habilidade da empresa de posicionar-se de maneira vantajosa no ambiente em confronto com a sua concorrência para conquistar a prioridade dos consumidores. É deste posicionamento que resultarão os parâmetros com que se mede a eficácia de uma administração e que são decepcionantemente simples por incluírem fatores elementares como a lucratividade alcançada, as variações na participação de mercado dos principais produtos e a cotação das ações nas bolsas de valores.

Todavia, das duas ameaças com que se defronta o executivo da tecnoestrutura, a que provém dos seus possíveis insucessos no mercado merece maior atenção no presente contexto para dissipar a noção ingênua de que a empresa tem condições de manipular a demanda ao seu bel-prazer.

Qualquer gerente de marketing mais ou menos experimentado tem pelo menos alguns exemplos que ilustram quão difícil é a tarefa de posicionar um produto num mercado e atingir resultados satisfatórios de vendas, a não ser quando a demanda inclina-se nitidamente para o seu lado. Não fosse isto, o índice de fracassos não seria tão elevado. Mesmo nos EUA, onde se pratica o marketing com grande intensidade e há muito tempo, este índice costuma superar a metade dos bens, podendo atingir até 80%, dependendo do setor e da época dos lançamentos.<sup>4</sup>

Poder-se-ia argumentar que estas falhas decorrem primordialmente de erros na política de manipulação da demanda ou que, na sua maioria, referem-se a produtos de empresas cujo poder de persuasão não se compara com o das grandes empresas onde há uma maior concentração da tecnoestrutura. No entanto, mesmo os grandes não escapam de experiências amargas e, por vezes, muito dispendiosas na luta pela simpatia do consumidor. Por exemplo, em 1968, a Procter & Gamble — por muitos considerada a empresa que mais habilmente aplica o marketing no mundo e que costuma encabeçar a lista dos maiores anunciantes nos EUA — lançou um *chip* de batatas com a marca Pringle's cuja principal característica de diferenciação era um novo tipo de embalagem. Em 1975, a P & G alocou cerca de US\$ 45 milhões para lançar o produto em nível nacional e conseguiu atingir 25% de um mercado bastante fragmentado, mas que,

<sup>4</sup> Vide o estudo clássico da Booz, Allen & Hamilton, Inc., *Management of New Products*, Nova Iorque, 1965.

então, já representava bem mais de US\$ 2 bilhões. Todavia, dentro de poucos anos, a participação caiu para apenas 3%. Por que isto? Porque, como reconheceu um ex-executivo do produto, “quando a embalagem e o produto deixaram de ser novidade, nós ficamos em desvantagem devido ao gosto do produto”.<sup>5</sup> O gosto não correspondia àquilo que a maioria dos consumidores de *chips* de batata considerava próprios para este tipo de produto, e não havia meios ou recursos de persuasão para convencê-los a mudar os seus paladares.

Alguém poderia afirmar que também este exemplo representa uma daquelas famosas exceções a uma regra geral. Talvez seja isio. Como explicar, então, o deplorável estado em que se encontra a indústria automobilística norte-americana desde 1980, face à substancial queda das suas vendas? Há um consenso entre os entendidos quanto à razão principal deste fracasso: a resistência das grandes empresas montadoras de automóveis em adaptar-se à tendência do público de dar prioridade a carros médios e pequenos. Também neste caso o que prevaleceu finalmente não foi o poder de persuasão de um dos mais poderosos ramos de atividade de toda a nação norte-americana, mas a simples opinião da maioria dos consumidores potenciais.

Tudo isto demonstra que, por mais influentes que sejam os grão-senhores da tecnoestrutura, o seu poder é limitado pela disposição do mercado de aderir ou não às suas políticas mercadológicas ou, como disse John F. Welch, o presidente e principal executivo da General Electric: “Um soco na cara pelo consumidor talvez se sinta durante uns anos”.<sup>6</sup> Quem dirige um império que fatura US\$ 24 bilhões (em 1980) deve ter as suas razões ao fazer esse tipo de observação.

Uma das inferências algo curiosas mas significativas que resulta do estudo dos comportamentos da tecnoestrutura, é que esta deriva seus poderes muito mais de controles que exerce sobre a oferta do que sobre a demanda. Muitas de suas conquistas de mercado, que, para o observador incauto podem parecer originárias da manipulação da demanda, na realidade resultam antes de sua capacidade de oferecer vantagens diferenciais ao consumidor que seus concorrentes menos hábeis, perceptivos ou poderosos não conseguem acompanhar. Portanto, se há interferência nos mecanismos do mercado, ela parte antes da aglomeração dos poderes de alguns grupos corporativos que conseguem “manipular” a oferta em seu próprio benefício do que de sua capacidade ou mesmo intensão de “pegar o consumidor pela perna” para obrigá-lo a seguir seus caminhos e instruções.

Contrário ao que se afirma com grande freqüência — e o que provavelmente é um credo comum da população leiga —, não é através de ameaças ou medidas drásticas que a grande empresa alcança os seus objetivos de dominar

<sup>5</sup> Citado em *Business Week*, 26.1.81, p. 52.

<sup>6</sup> Citado em *Business Week*, 16.3.81, p. 77.

seus concorrentes menores no mercado. O mecanismo é muito mais sutil, o que o torna muito menos aparente e vulnerável a ataques da opinião pública.

A sua essência consiste num hábil jogo de antecipações aos movimentos da concorrência menos bem equipada e, portanto, incapaz de reverter a situação. Quase sempre estes movimentos são preparados e executados através de uma combinação de instrumentos táticos, tais como o oferecimento de uma ligeira vantagem na apresentação de um produto, fortemente realçada pela publicidade e promoção. Ou consiste numa política agressiva de preços e descontos viabilizada pelas economias de escala, consideráveis quando aproveitadas. Um outro meio de diferenciação é o poder de barganha que a empresa consegue derivar do fato de oferecer uma ampla gama de produtos, cuja distribuição em âmbito nacional pode ser calcada em apoios publicitários e promocionais intensos. Através desses meios, ela consegue, freqüentemente, criar uma condição de semi-dependência dos revendedores de seu ramo e com isto dificultar a vida dos produtores menores.

Provavelmente, contudo, a alavanca mais poderosa com que a grande empresa consegue se impor no mercado é a pouco comentada variável tempo. Desde que sólida e solvente, uma corporação pode se dar ao luxo de ser paciente. Ela acumula capital, *know-how* e informações para aplicá-los no momento estratégico oportuno. A empresa menor não dispõe do mesmo fôlego para realizar as suas tarefas; ela precisa ser mais imediatista, a fim de não perder oportunidades e de fazer girar o seu capital.

A variável tempo é possivelmente também a principal causadora da mudança do significado do lucro desde o evento da tecnoestrutura. O lucro é gerado mais rapidamente na maioria das pequenas e médias empresas do que nas empresas grandes porque estas, para poderem crescer, necessitam investir em áreas de maturação lenta. Uma destas áreas, hoje talvez a mais preponderante, é a tecnologia. Sem ela não haveria nem progresso, nem aumentos sensíveis da produtividade industrial. Mas investir em tecnologia quase sempre significa jogar com a incerteza. Não só a pesquisa pode falhar, como também o mercado pode rejeitar uma inovação que não lhe agrada, mesmo que esta seja tecnologicamente significativa. Portanto, operar com horizontes de tempo bastante extensos faz parte do ambiente cultural da grande empresa e normalmente os seus executivos não são punidos se não auferirem lucros imediatos, contanto que possam demonstrar que o sacrifício a curto prazo deverá redundar em vantagens de lucro de médio a longo alcance.

Poder esperar é portanto um dos principais trunfos da grande empresa perante seus concorrentes menores. Contraditório que isto possa parecer à primeira vista, esta folga por vezes se torna o principal instrumento para ganhar tempo e dinheiro. O seguinte exemplo ilustra esta tese: um grupo de investidores escandinavos estava cogitando aplicar cerca de US\$ 15 milhões no Brasil para

montar uma fábrica com capacidade que lhe desse condições de conquistar cerca de 35% do mercado de uma dada linha de produtos. Todavia, antes de iniciar a construção, a direção do grupo resolveu investigar o mercado e descobriu uma empresa do ramo que se encontrava em más condições financeiras, mas que dispunha de uma capacidade instalada comparável à do projeto da corporação escandinava. Constatado o fato, esta resolveu esperar. Passaram-se alguns meses até que a empresa em apuros pôde ser comprada por cerca da metade do valor que antes tinha sido alocado para o projeto, cujo término (de planejamento e construção) teria levado doze meses além do prazo do início operacional da fábrica adquirida e reequipada.

Se somarmos o fenômeno tempo ao do poder e ainda adicionarmos variáveis como a economia de escala, vantagens sinérgicas na produção e distribuição, bem como o acesso mais fácil a uma multiplicidade de recursos, poderemos facilmente chegar à conclusão de que o caminho da sociedade industrial moderna infalivelmente nos conduzirá a uma situação em que algumas empresas altamente diversificadas e monstruosas comandarão o sistema industrial como um todo. No entanto, apesar dos indícios em seu apoio, esta hipótese não é muito provável.

Já constatamos antes que, vista por fora, a tecnoestrutura pode causar a impressão de ser um complexo monolítico inquebrantável e impermeável. Mas, vista por dentro, a coisa muda de figura. Em primeiro lugar, à semelhança dos produtos e da própria vida orgânica, a estrutura das empresas também parece estar sujeita a um processo de crescimento, maturação e decadência. Assim, por exemplo, numa sociedade industrial em franca evolução, a empresa familiar perde terreno para as empresas administradas por profissionais contratados, porque o talento empresarial não se perpetua através das gerações. Da mesma maneira, a empresa que cresce e expande as suas áreas de influência para uma multiplicidade de setores operacionais se torna cada vez mais dificilmente administrável.

Em geral, quando a cúpula administrativa de uma corporação se sente ameaçada pelo gigantismo, ela parte para um de dois caminhos opostos. Um deles é a maior concentração de poderes em prol da disciplina e do controle. O outro é a descentralização com o intuito de aumentar a flexibilidade e a motivação dos diretores e gerentes de divisão. Ambos os processos, contudo, têm limites além dos quais a produtividade sofre e a empresa torna-se cada vez mais vulnerável aos ataques de concorrentes mais dinâmicos e flexíveis.

Estes concorrentes não são necessariamente menores. Eles podem perfeitamente ser organizações maiores que ainda não foram atingidas pelo vírus da eficácia decrescente. Da mesma maneira como o poder político das nações e sua influência cultural muda de mãos ao longo da evolução histórica do homem, há uma troca de liderança no mundo empresarial. Em larga escala, esta troca obedece a um comportamento cíclico.

Exemplifiquemos. A única nação ocidental que saiu fortalecida da 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial foram os EUA. Durante os primeiros dois a três decênios do pós-guerra, o “desafio americano” pairava incontestemente no mundo econômico internacional. Na época, Servan-Schreiber (1967) conseguiu captar os traços preponderantes dessa liderança e descrevê-los num livro que tornou-se um *best-seller* mundial. Vale a pena citar uma passagem desse livro, em que o autor francês descreve o encadeamento entre processos cumulativos de inovação e a lucratividade das empresas norte-americanas: “Vê-se, então, aparecer o vigoroso processo cumulativo que caracteriza a nova América do Norte:

— a grande dimensão permite constituir um potencial científico de vanguarda;

— por sua vez, esse potencial impele a empresa para novos caminhos e situa-a na ponta do progresso;

— essa situação faz da empresa uma executante válida dos grandes projetos governamentais e garante-lhe, portanto, uma considerável ajuda dos poderes públicos;

— essa ajuda ainda mais reforça a sua capacidade de lucro, daí, o seu crescimento e o círculo do progresso abre-se, desse modo, em espiral.”

Tudo isto seria possível, porque, “na retaguarda do sucesso industrial americano, distingue-se o talento de aceitar e orquestrar a mudança, a transformação. O avanço tecnológico é a consequência de um virtuosismo na gestão. Um e outro são devidos a um fulminante impulso da educação” (p. 66 da edição brasileira de 1968).

Passaram-se dez anos e, nesse intervalo, o quadro mudou ao ponto de contradizer a maioria das previsões de Servan-Schreiber. Foi-se a primazia norte-americana, ameaçada inicialmente por uma recuperação econômica da Europa, e torpedeada, em seguida, por uma verdadeira avalanche japonesa em todos os mercados vitais do desenvolvimento econômico da atualidade. Ao longo deste processo, deslocaram-se os enfoques do poder, mas não os ingredientes do progresso. O que Servan-Schreiber prognosticou como principais elementos propulsores da sociedade industrial norte-americana — sobretudo a automação generalizada e a revolução nos sistemas de informação — foi, na realidade, captado primordialmente pelos japoneses, o que no momento, ao menos, está dando-lhes algumas vantagens irresistíveis em termos da velha combinação entre avanço tecnológico e produtividade. Nada impede, contudo, que o quadro mude outra vez nos dias de amanhã e que países novos, mas com pleno subaproveitamento dos seus recursos e do seu poder (como o Brasil), façam parte desse processo de inovação encadeada. Mas para isto, evidentemente, seriam precisas algumas modificações estruturais consideráveis.

Não fosse esse movimento cíclico que atinge países, ramos de atividade e grupos empresariais, os donos do poder industrial do nosso século não seriam

empresas como a Exxon, a General Electric, a IBM, a Mitsubishi ou a Sony, mas os comandantes de outrora, como a Krupp, a IG Farben, a Rolls Royce, a Rhone-Poulenc e outros monstros do passado.

Tudo isto leva a crer que, como instituição sócio-cultural, a tecnoestrutura tem ótimas chances de enfrentar as tempestades do futuro e sair-se fortalecida das lutas que estão por vir, mas que as posições de mando serão trocadas com alguma frequência. Quem sabe, por exemplo, se a liderança na indústria relojoeira, que já passou das mãos dos suíços para as dos norte-americanos e depois para os japoneses, não será conquistada por alguém totalmente inesperado neste momento, como um grupo radicado em Hong Kong ou na Austrália!

Uma das facetas que vale realçar neste processo de contínua ebulição e renovação do comando dentro da instituição tecnoestrutural, é o papel exercido pelas pequenas e médias empresas. Elas jamais desaparecerão. Muitas delas certamente sucumbirão esmagadas pelos monstros do seu ramo, mas outras surgirão em seu lugar. Há muito menos elefantes do que formigas, mas se estas se congregassem para atacar, seriam bem mais poderosas. No entanto, isto nunca acontece.

A fórmula para crescer, e talvez importunar o dono do mercado, resulta quase sempre da mesma equação que combina inovação tecnológica com o atendimento de uma dada demanda insatisfeita no mercado. Ilustremos isto através de dois exemplos:

1. Em 1964, um homem denominado Robert Taylor, com 29 anos, fundou uma empresa com um capital inicial de apenas US\$ 3 mil para entrar no mercado norte-americano de sabonetes, controlado por empresas monstruosas como a Procter & Gamble, a Lever Bros., a Colgate-Palmolive e a Armour-Dial. Nestas condições, as suas chances de crescimento pareciam mínimas. No entanto, dentro de poucos anos, o seu faturamento aumentou rapidíssimamente e atingiu, em 1978, a soma de US\$ 16 milhões. A principal razão de seu sucesso inesperado eram alguns lançamentos de produtos diferenciados e amplamente aceitos pelo mercado, como, por exemplo, um sabonete líquido embalado num frasco de plástico equipado por uma pequena bomba manual. No seu ano de introdução (1980), este produto atingiu um faturamento de \$ 35 milhões.<sup>7</sup>

2. Um empresário proveniente da Itália, chamado Roberto Pesaro, dedicou-se, durante uns 10 anos, ao desenvolvimento de fibras sintéticas e finalmente conseguiu produzir uma matéria-prima para tecidos leves e confortáveis que permitia um elevado grau de evaporação quando do seu uso por seres humanos. A partir disso a empresa de Pesaro, denominada Formfit Rogers Inc., lançou uma linha de roupas íntimas femininas que tornou-se um sucesso imediato graças às suas qualidades de real interesse para o consumidor e apoiado por um esforço

<sup>7</sup> Citado em *Business Week*, 12.1.81, p. 76, e *Marketing News*, 26.12.80, p. 1.

mercadológico dirigido tanto aos consumidores finais quanto às vias de distribuição. A Formfit, em poucos anos, atingiu um faturamento de US\$ 20 milhões, com excelentes chances de tornar-se líder de um mercado, avaliado em US\$ 625 milhões, mas onde nenhum concorrente supera 4% de participação.<sup>8</sup>

Os dois exemplos mostram que um feliz casamento entre tecnologia e mercado pode levar uma pequena ou média empresa à vanguarda do seu ramo, seja ele dominado por grandes empresas ou não. Para ser bem-sucedido, o importante não é ser líder de mercado, mas ter a condição de conquistar e manter a lealdade de uma clientela ávida de consumir produtos para os quais ela não vê substitutos adequados.

Vamos às conclusões deste ensaio.

Partimos da fértil e ousada imaginação de Galbraith para abordar o perene problema do relacionamento das forças que compõem a oferta e a demanda para atingir ou não o tão desejado equilíbrio no mercado. Galbraith oferece uma interpretação nada ortodoxa a esta questão ao argumentar que, na sociedade industrial moderna, a demanda é virtualmente dominada pela oferta devido à concentração de poderes nas mãos dos executivos das empresas, sobretudo das grandes, que se vêem obrigados e em condições de “administrar a demanda”, a partir dos seus investimentos de vulto em tecnologia, sistemas de fabricação e mecanismos de persuasão. Galbraith denomina esse fenômeno tecnoestrutura.

Submetemos esta tese a um tratamento analítico, não tanto com a intenção de proceder a uma espécie de resenha crítica, mas com o intuito de melhor compreender as relações entre a empresa e seu ambiente na sociedade industrial contemporânea e disto derivar considerações associadas ao comportamento estratégico do homem de empresa de hoje.

Em síntese, esta análise conduz às seguintes considerações:

1. A tecnoestrutura é uma realidade incontestada da sociedade industrial moderna. O seu quartel-general são os escritórios das grandes (e sobretudo integradas) empresas, ocupados por homens que não só dirigem os destinos de suas próprias organizações, como exercem também um considerável grau de influência sobre os meios políticos, sociais e administrativos em seu redor, inclusive sobre o poder decisório de seus concorrentes mais frágeis.

2. Como fenômeno institucional da sociedade moderna, a tecnoestrutura provavelmente existirá enquanto existir a empresa industrial (ou pós-industrial), podendo até aumentar o seu poder de influência, contanto que aumente também o seu acesso e controle sobre os recursos essenciais à produção e distribuição dos bens. Todavia, a sua força institucional, visível e perceptível por observadores de fora, não provém de um amplo consenso de seus membros. Estes, ao contrário, vivem continuamente em conflito.

<sup>8</sup> Citado em *Business Week*, 16.3.81, p. 85.

3. O conflito se processa em dois níveis: o interno, entre os membros da tecnoestrutura individual de cada empresa, para angariar posições de mando; e o externo, voltado contra outras empresas dos mesmos ramos que lutam pela conquista das mesmas fatias do “bolo” de seu mercado. Evidentemente, existe uma relação entre estes dois níveis. Por exemplo, a empresa que consegue crescer mais do que seus concorrentes abre novas oportunidades de realização profissional aos seus executivos e fortalece a sua posição no “clube” da tecnoestrutura.

4. No entanto, é altamente ilusório imaginar-se que o poder da tecnoestrutura sobre o meio ambiente possa ser ativado a partir da capacidade de dominar a demanda nos mercados em que ela opera, usando a “persuasão” ou qualquer outro instrumento como meio de pressão. Ao contrário, são sobretudo aquelas empresas que têm a maior possibilidade de ingressar e permanecer na família da tecnoestrutura, que primeiro detectam oportunidades de mercado pouco exploradas com um bom ou excelente potencial de crescimento; segundo, adaptam-se estruturalmente a estas oportunidades; e, terceiro, conquistam e mantêm uma posição de liderança frente aos seus concorrentes, ao explorarem estas oportunidades economicamente. Mesmo se algumas empresas conseguissem criar alguma demanda (desde a sua origem) e, com isto, desviar os hábitos de consumo para as áreas de seu maior interesse (o que em si já é discutível), este processo, na maioria dos casos, tornar-se-ia proibitivo em termos de investimentos e custos operacionais. O que uma empresa pode fazer, é estimular a demanda primária de desejos latentes, inadequadamente atendidos. E o que ela pode fazer também é, através de estímulos da demanda seletiva, promover a venda de seus produtos ou serviços e com isto beneficiar-se, em detrimento de seus concorrentes.

5. É óbvio que a empresa que consegue ser bem-sucedida no jogo de ajustes e de exploração do meio ambiente, cresce mais do que a média das empresas do seu ramo, e, com isto, não só fortalece a sua posição no mercado, como acumula também recursos e poderes que lhe permitem crescer ainda mais e, por vezes, de maneira mais fácil do que seus concorrentes. É desta forma que ela pode consolidar a sua posição no “clube” da tecnoestrutura e conquistar novas posições de mando para os seus executivos — apesar de nada existir que assegure a sua sobrevivência *ad infinitum*: quando chegar a sua hora, ela sucumbirá.<sup>9</sup>

6. Em suma, o crescimento da tecnoestrutura e seu posicionamento na so-

<sup>9</sup> Em tempo: Robert D. Buzzell acaba de publicar um artigo (“Are There Natural Market Structures?”, *Journal of Marketing*, 45 (1), 1981) que oferece indícios convincentes (baseados em dados de um projeto denominado PIMS) de que parece existir um limite de crescimento para as empresas, ou seja, “à exceção dos casos de mercados de rápida expansão, o crescimento de uma empresa é negativamente correlacionado para com o (seu) tamanho” (p. 43).

cidade industrial resultam do conflito interno de suas partes, onde alguns de seus membros conseguem impor-se ao sistema através da sua maior habilidade em ajustar-se ao ambiente externo e conquistar posições de mando no mercado. Portanto, *é realmente no mercado que se travam as lutas decisivas para a conquista do poder na tecnoestrutura. Mas quem costuma sobressair-se vitorioso nestas lutas não são as empresas que procuram forçar a demanda a aceitar os seus produtos, mas, ao contrário, as que conseguem adaptar a sua oferta às preferências do consumidor.* Isto não impede, é claro, que uma vez detectadas e quantificadas estas preferências, a demanda existente seja estimulada através dos meios de comunicação e de promoção disponíveis. Para o observador despreparado, estes esforços podem parecer como se fossem resultado da manipulação da demanda, enquanto que, na realidade, a essência deste comportamento consiste em usar a demanda como arma de combate à concorrência. Assim, *o poder da tecnoestrutura é exercido através dos meios de ajuste da oferta à demanda e não vice-versa.*

7. Em termos mais pragmáticos, estas conclusões sugerem que, ao formular a estratégia de qualquer empresa a partir da premissa de que ela possa “administrar” a demanda, isso equivale a um convite ao fracasso. Porque, somente aquelas estratégias têm possibilidades de ser bem-sucedidas se partem do meio ambiente (ou do mercado) como a sua variável independente mais significativa.

Estas considerações, finalmente, conduzem a uma conclusão de ordem conceitual de alto conforto para o pensamento econômico ortodoxo que Galbraith tanto molestou: nem ele, nem ninguém (até agora), conseguiu “revogar” a lei da oferta e da procura. O que pode acontecer — e aparentemente acontece com frequência — é o fortalecimento temporário de um dos dois lados da balança. Logo mais, porém, o outro lado reage para restabelecer o equilíbrio “natural”, intrínseco a todo processo econômico, e que, no fundo, é a única justificativa para qualificar a economia como uma ciência.

A constituição da tecnoestrutura na sociedade industrial moderna exemplifica uma tentativa bastante bem-sucedida de concentração de poderes nas mãos de poucos ofertantes, em aparente detrimento dos portadores da demanda. No entanto, há indícios de que houve — e está havendo ainda — uma reação “compensatória” do mercado, menos conspícua talvez, mas não por isso menos poderosa. Chamemo-la “socioestrutura”. Mas esta já é outra estória.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GALBRAITH, J. K. (1970): “Economic as a System of Belief”, *American Economic in Review*, LX (2), maio.
- GALBRAITH, J. K. (1971): *The New Industrial State*, Nova Iorque, New American Library, 2.<sup>a</sup> ed. revista.
- SERVAN-SCHREIBER, J.-J. (1967): *Le Défi Américain*, Paris, Édition Denoel.