

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PARADIGMA DE CHANDLER: UM EXAME DE
AVALIAÇÕES DE SUA ADEQUAÇÃO FRENTE ÀS
MUDANÇAS RECENTES DO CAPITALISMO**

MATHEUS COELHO DOS ANJOS SANTOS CORRÊA
matrícula nº 112217274

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jaques Kerstenetzky

MARÇO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PARADIGMA DE CHANDLER: UM EXAME DE
AVALIAÇÕES DE SUA ADEQUAÇÃO FRENTE ÀS
MUDANÇAS RECENTES DO CAPITALISMO**

MATHEUS COELHO DOS ANJOS SANTOS CORRÊA
matrícula nº 112217274

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jaques Kerstenetzky

MARÇO 2017

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus pais Ulisses, Eliana e aos meus avós Norival, Gabriel, Geni e Teresinha por terem me apoiado e incentivado em minhas decisões, mesmo nos momentos difíceis.

Agradeço também aos meus colegas de universidade pelos momentos de estudo e de alegria compartilhados ao longo destes anos.

Agradeço a minha namorada Monique pelo companheirismo, compreensão e apoio que me ajudaram a trilhar este caminho.

Por fim, agradeço a todos os professores do Instituto de Economia, em especial ao meu orientador Jaques pela oportunidade de aprendizagem.

RESUMO

Este trabalho tem por intuito discutir as ideias presentes no paradigma de Alfred Chandler acerca do processo histórico do surgimento da grande empresa e da substituição da mão invisível do mercado pela mão visível da coordenação dos gerentes considerando o contexto contemporâneo do ambiente econômico e a estrutura das empresas. A maneira pela qual se pretende realizar este debate consiste, primeiramente, na exposição de uma síntese da narrativa de Chandler (1977 e 1990), apontando os fatores centrais de seu paradigma. Serão apresentadas a seguir críticas ao paradigma de Chandler à luz de duas visões pós-chandlerianas e reconstituições da história empresarial decorrentes das divergências com o paradigma de Chandler. Por fim, o debate se expandirá pela discussão de contra-argumentos às sínteses pós-chandlerianas e de uma análise das contribuições e dos pontos de deficiência de uma forma geral por diferentes aspectos do paradigma chandleriano para a história empresarial. Como resultado, a exploração das ideias abordadas apontam para a necessidade de compreender a relevância do paradigma de Chandler como uma obra que concedeu contribuições relevantes até os dias de hoje, porém há outros caminhos e desafios para traçar o futuro da história empresarial.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I - A MÃO VISÍVEL CHANDLERIANA E O CAPITALISMO GERENCIAL	8
I.1 A ECONOMIA DOS ESTADOS UNIDOS ATÉ 1850.....	8
I.2 O SURGIMENTO DA GRANDE EMPRESA MODERNA E A REVOLUÇÃO DOS GERENTES COMO CONSEQÜÊNCIA DO AVANÇO TECNOLÓGICO E DA EXPANSÃO DOS MERCADOS	11
CAPÍTULO II- DAS CRÍTICAS ÀS SÍNTESES PÓS-CHANDLERIANAS	19
II.1 A RETOMADA DO DEBATE ENTRE A MÃO VISÍVEL E INVISÍVEL	19
II.2 A CRÍTICA METODOLÓGICA E A FUGA DA DICOTOMIA MERCADO E HIERARQUIA	28
II.3 AS DIVERGÊNCIAS TEÓRICAS E AS IMPLICAÇÕES HISTÓRICAS.....	38
CAPÍTULO III- AS LIMITAÇÕES DAS SÍNTESES PÓS-CHANDLERIANAS E AS LIÇÕES PARA O FUTURO DA HISTÓRIA EMPRESARIAL	42
III.1 A CONTINUAÇÃO DO DEBATE PÓS-CHANDLERIANO	42
III.2 A RESPOSTA DE ALFRED CHANDLER	45
III.3 A CONTRIBUIÇÃO DE CHANDLER, OS CAMINHOS E DESAFIOS PARA O FUTURO DA HISTÓRIA EMPRESARIAL	48
CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

INTRODUÇÃO

A obra de Alfred Chandler modificou a forma de realizar pesquisa no campo da história empresarial. A análise de sua longa e detalhada história com foco em compreender a razão das mudanças das estruturas das empresas abriu caminho para discussões que até hoje ecoam em diversas disciplinas interessadas na influência econômica e social das empresas. Seu estudo, baseado na análise das várias empresas mais importantes da época, deparou-se com uma instituição nova em termos históricos que apresentava grande poderio econômico, concentrando as atividades mais importantes para a geração de riqueza das nações: a grande empresa moderna.

A partir disso, Chandler buscou entender o encadeamento de fatos que levaram as empresas até o estágio em que se encontravam e identificar os pontos de ruptura entre uma estrutura e outra do processo de transição. Sua história foi descrita a partir dos casos relevantes, as mudanças tecnológicas, nos mercados e na estrutura de organização das empresas que forneceu uma ampla quantidade de informação histórica sobre as mudanças do ambiente econômico e empresarial. Dessa forma seu estudo identificou transformações fundamentais entre a prática dos negócios ao final do século XIX que modificaram a essência do sistema econômico capitalista como funcionava. A existência de um novo tipo de empresa, nova forma de competição e uma nova classe que controlava a economia, o levou a assumir que o capitalismo vivia também uma nova fase.

A revolução das suas ideias gerou diversos debates que permeiam a história, a teoria econômica, a sociologia e o estudo da administração de empresas que têm repercussões até os dias de hoje. Apesar do reconhecimento de sua relevância e pioneirismo, nas últimas décadas o paradigma chandleriano tem recebido diversas críticas, principalmente, no tocante à explicação das firmas contemporâneas. Diversos críticos acreditam que a firma “chandleriana” perdeu relevância no ambiente dos negócios atual e não deve mais ser considerada o modelo de firma dominante. Diante disso, surgiu necessidade de analisar a aplicabilidade desta teoria ao ambiente econômico atual e remodelar, ou reenquadrar o processo histórico descrito por Chandler através de uma explicação na qual seja possível abranger os fenômenos contemporâneos.

Outras considerações também foram feitas à abordagem de Chandler da história empresarial, questionando sua metodologia, aspecto teórico e seu tratamento histórico

gerando uma discussão entre as disciplinas interessadas na história empresarial em torno da necessidade de rever o período histórico descrito pelo autor e de como deve ser tratada a história empresarial pós-Chandler.

Diante desse debate o presente trabalho tem como objetivo principal debater as ideias expostas na narrativa de Chandler, exibindo críticas que contemplam o estado recente das empresas e apresentam suas próprias sínteses da história e críticas a estrutura teórica e metodológica de Chandler, de forma a identificar suas contribuições e limitações para a história empresarial.

Este trabalho está dividido em três capítulos, além da introdução e conclusão. No capítulo I serão exploradas as ideias de Chandler através da exposição de uma síntese de sua narrativa da história empresarial, apontando o processo histórico que originou a grande empresa, as mudanças na estrutura das empresas durante esse processo e a substituição da coordenação do mercado pela administrativa hierárquica.

O capítulo II abordará duas sínteses pós-chandlerianas surgidas através de críticas ao tratamento de Chandler da história empresarial, debatendo suas divergências com Chandler e entre si.

O capítulo III apresenta uma discussão em torno do futuro da história empresarial após Alfred Chandler, indicando as deficiências das sínteses pós-chandlerianas e apresentando as contribuições e limites que o paradigma chandleriano proporcionou aos historiadores empresariais.

CAPÍTULO I - A MÃO VISÍVEL CHANDLERIANA E O CAPITALISMO GERENCIAL

A obra de Alfred Chandler representa uma narrativa da história empresarial. Este capítulo tem por objetivo promover uma síntese desta história, exibindo os conceitos-chaves que serão alvos do debate deste trabalho. Para isso, pretende-se apresentar o argumento chandleriano de como a mão visível da coordenação dos gerentes substituiu a mão invisível do mercado. As transições entre as formas de organização das empresas ao longo da história dos Estados Unidos e o contexto histórico no qual este processo se deu. É importante ressaltar que a pesquisa de Chandler revela história de uma instituição e de uma classe profissional e as consequências do surgimento delas para o sistema econômico em que vivemos.

I.1 A ECONOMIA DOS ESTADOS UNIDOS ATÉ 1850

Segundo Chandler (1977, p.15) a economia norte-americana ao final do século XVIII, continuava possuindo como agente principal os grandes mercadores do período colonial. A estes cabia a distribuição dos vários tipos de produtos. Eles também acumulavam diversas funções do ramo comercial como a importação e exportação de bens, vendas como varejistas ou atacadistas e desempenhavam papel de banqueiro e segurador. Nesse cenário um número reduzido de mercadores controlava a maior parte dos negócios do mercado doméstico.

Chandler (1977, p.17) afirma que a produção nesta época tinha como sua principal unidade a família e a principal atividade realizada por estas era a agricultura. Neste período, a população dos Estados Unidos encontrava-se majoritariamente localizada em áreas rurais. A produção de manufaturados estava geralmente associada às atividades de artesãos em pequenos estabelecimentos. Normalmente este trabalho era realizado por membros da própria família, porém no meio urbano era comum que alguns poucos assistentes e aprendizes também o fizessem, tratados como membros da família. Além destas unidades funcionavam minas de carvão e exploração de outros recursos naturais em escala bastante reduzida.

A produção era coordenada via mercado, com o grande mercador agindo como agente que vendia os produtos das pequenas empresas familiares e fornecia insumos e instrumentos necessários à produção. Esta posição garantia a estes mercadores o posto de principal agente da economia norte-americana. Chandler esclarece isto da seguinte forma:

The activities of these producing units were coordinated through the business transactions of the merchants who resided in the port and river towns. The resident merchant distributed and marketed the products of these small enterprises and supplied them with raw materials, tools, and furnishings. For this reason, this all-purpose businessman dominated the economy." He exported, imported, and sold all types of products at retail and at wholesale. He took title to the goods he purchased for his regular customers. He also acted as correspondent or agent for merchants in other ports, taking their goods on consignment and selling for a fixed commission. (CHANDLER, 1977, p.17).

Como Chandler ressalta as transações entre cidades ocorriam normalmente entre mercadores que conheciam pessoalmente seus parceiros comerciais. Sempre que podiam tentavam manter membros das famílias nas cidades comerciais importantes para seus negócios. Os mercadores também buscavam manter conhecimentos pessoais com produtores e donos de pequenas lojas.

A forma então descrita, tanto na distribuição quanto na produção, de um modo de organização dos negócios essencialmente familiar, dependente de relações pessoais e pouco especializado (um mesmo agente desempenhava diversas funções econômicas) começou a se modificar a partir de algumas transformações no cenário político e econômico dos Estados Unidos.

Chandler (1977, p.19) indica que os principais fatores para esta mudança foram: a independência política, que abriu a possibilidade de comercialização com novos mercados; o crescimento populacional; a expansão para o oeste e o avanço da Revolução Industrial inglesa. Estes fatores geraram um crescimento do volume de trocas realizadas. O último ponto, em especial, foi o mais importante, pois os Estados Unidos tornaram-se o grande fornecedor de matéria-prima e grande mercado para os produtos industriais.

A especialização cresceu nas empresas e começou a aparecer na diferenciação das funções. Segundo Chandler (1977, p.20), a distinção entre as funções dos mercadores e dos lojistas começou a se tornar mais clara, os mercadores atuavam no ramo varejistas e atacadistas, enquanto os lojistas compravam os produtos dos mercadores e vendiam à varejo. O avanço da produção industrial têxtil inglesa também favoreceu este movimento gerando um crescimento do plantio especializado do algodão visando à atividade comercial. Esta atividade também influenciou o surgimento de empresas especializadas no comércio para a venda desta mercadoria, em detrimento dos mercadores generalistas. Nas palavras de Chandler:

The spread of commercial agriculture in the south encouraged commercial specialization in the east. The unprecedented volume of the cotton trade helped to make New York the nation's leading city and initiated the swift decline of the all-purpose general merchant. The cotton trade was handled increasingly by specialized firms that preferred not to take title to the goods (except when they wanted to speculate) and were instead paid for their services by fixed commissions. Because they had no control over the fluctuating prices set by the international forces of supply and demand, these and other merchants who were becoming specialized disliked the risk of taking title to the goods, preferring the more certain percent commission. For the first time in the United States merchants began to sell much more on commission than on their own account. (CHANDLER, 1977, p.20)

Segundo Chandler (1977, p.27) a expansão da atividade comercial entre o interior, os portos e o mercado estrangeiro gerou uma rede de transações operada por intermediários especializados, através de transações coordenadas quase que totalmente pelo mercado. . Sendo assim, o modo de atuação da economia dos Estados Unidos permitiu a Chandler observar que: “*American economy of the 1840s provides a believable illustration of the working of the untrammelled market economy so eloquently described by Adam Smith*” (CHANDLER, 1977, p. 28).

O movimento de especialização da economia norte-americana neste período também se mostrou relevante para outras atividades além da distribuição. Chandler (1977, p.28) afirma que o aumento no volume de trocas favoreceu a criação de empresas especializadas no setor financeiro, no transporte de bens e no *marketing* destes.

Apesar dos avanços discutidos por Chandler na especialização das empresas, até 1840 não houve uma modificação significativa na organização delas. Para Chandler, isto se deve às limitações existentes nos transportes e nas consequências dessas restrições. Chandler (1977, p.36) afirma que as limitações presentes nos transportes utilizados na época tornavam a movimentação de bens lenta, irregular e imprecisa.

O transporte, dependente do vento e do trabalho animal, possuía dificuldades de causas naturais como, por exemplo, o efeito de um intempérie poderia atrasar indefinidamente o transporte de um carregamento, dificultando precisar o tempo de entrega e o planejamento dos empresários. Além disso, os transportes longos necessitavam de meses para chegar ao seu destino. Chandler ressalta estas dificuldades afirmando:

Because of these technological constraints on the speed and volume of moving goods through the economy, not even the rapid expansion of that economy and its resulting specialization in business activities brought

specialization within the business enterprise itself. Nor did the expanding economy lead to the integration of several operating units into a single large firm. No managerial hierarchies appeared. The size of business enterprise did not grow beyond traditional limits. Its internal administration continued to be carried out along traditional lines. Therefore, although the increased volume of American commerce brought modifications and improvements of existing business methods, instruments, and institutions, it did not stimulate the invention of the new ones. (CHANDLER, 1977, p. 36).

Em suma, a economia dos Estados Unidos entre 1790 e 1840 apresentou um quadro de especialização em virtude da expansão dos mercados que assemelhou-se a visão que Adam Smith possuía do efeito de uma expansão do volume de trocas em uma economia de mercado. Essa dinâmica “*brought an end to personal business world of the general merchant of the colonial era and replaced it with the increasingly impersonal world of the commission merchant*” (CHANDLER, 1977, p.48).

Contudo, mesmo com as especializações ocorridas nos setores, até o período de 1840, Chandler (1977, p.48) afirma o volume de trocas não era suficiente para exigir mudanças na estrutura familiar e pessoal das empresas. Até as empresas que incorporaram a atuação de sociedades anônimas podiam ser administradas por um número pequeno de gerentes que mantinham contato pessoal direto com seus donos. A razão disso se deve às limitações que a tecnologia impunha quanto ao transporte das mercadorias. Chandler afirma isso da seguinte forma:

As long as the movement of goods through the economy continued to be powered by the traditional sources of energy—wind and animal power—the volume of business an individual enterprise was called to handle was not extensive enough to bring either a subdivision within the firm or the internalization of several small units within a larger enterprise. (CHANDLER, 1977, p.49).

I.2 O SURGIMENTO DA GRANDE EMPRESA MODERNA E A REVOLUÇÃO DOS GERENTES COMO CONSEQÜÊNCIA DO AVANÇO TECNOLÓGICO E DA EXPANSÃO DOS MERCADOS

Para Chandler (1977, p.79) a revolução dos transportes com o surgimento das ferrovias e da comunicação com o telégrafo foram essenciais para a origem da grande empresa moderna por dois motivos. Primeiro, essas inovações permitiram às empresas uma forma rápida e regular no transporte de bens e na passagem de informação, fatores que foram cruciais para atingir uma produção e distribuição de grande escala. Outro motivo importante foi que elas também proporcionaram os primeiros modelos de empresas modernas em termos

de organização. Isto porque, para coordenar a atividade empresarial destas fazia-se necessário criar um modo de administrar as diversas unidades espalhadas ao longo do extenso território dos Estados Unidos de forma eficiente. A resolução deste desafio foi contratar um grande número de gerentes que pudessem administrar as diversas unidades espalhadas pelo país.

O modelo da organização destas empresas não foi construído automaticamente. Ele passou por um processo influenciado por questões tecnológicas e organizacionais destas empresas. Tomando o caso das ferrovias como exemplo, Chandler (1977, p.87) afirma que o avanço tecnológico permitiu que estas fornecessem um meio de transporte mais rápido, regular, seguro e menos dependente do fator climático que o transporte fluvial. Entretanto, a necessidade de manter reparos constantes e de organizar a logística do transporte de produtos e passageiros entre grandes distâncias geográficas carecia de uma administração maior. Assim, criou-se um grupo de gerentes classificados através de uma hierarquia, na qual os do topo eram responsáveis por supervisionar o trabalho dos gerentes no degrau imediatamente inferior na escala. Os gerentes ficaram encarregados de coordenar e avaliar os trabalhos de rotina de seus subordinados. Para essa tarefa, foram criados mecanismos de contabilidade e estatística que permitissem uma mensuração concreta.

A forma de financiamento necessária para atrair capital para os grandes investimentos das linhas ferroviárias está diretamente associada à separação da função de gerenciar as firmas da posse das mesmas. Isso porque:

The capital required to build a railroad was far more than that required to purchase a plantation, a textile mill, or even a fleet of ships. Therefore, a single entrepreneur, family, or small group of associates was rarely able to own a railroad. Nor could the many stockholders or their representatives manage it. The administrative tasks were too numerous, too varied, and too complex. They required special skills and training which could only be commanded by a full-time salaried manager. Only in the raising and allocating of capital, in the setting of financial policies, and in the selection of top managers did the owners or their representatives have a real say in railroad management. On the other hand, few managers had the financial resources to own even a small percent of the capital stock of the roads they managed. (CHANDLER, 1977, p.87).

Tão importante quanto o surgimento do modelo de organização da empresa moderna, o aparecimento da classe que a controla apresenta grande relevância para a narrativa do autor. Segundo Chandler (1977, p.87) a especialização dos gerentes ocorreu, pois a profissão requeria habilidades e conhecimentos próprios. Os gerentes tornaram-se interessados na prosperidade da firma devido a sua própria ligação pessoal, profissional e financeira com sua

carreira. Além disso, devido às suas funções profissionais, os gerentes possuíam conhecimento sobre o estado das contas e responsabilidades com o bem-estar da empresa. Dessa forma, passaram a tratar diretamente do futuro das empresas em conjunto com os donos, ganhando espaço nas decisões estratégicas das firmas.

As oportunidades que a revolução dos transportes e da comunicação promoveram, acarretaram em grandes transformações na distribuição e na produção dos produtos. Estes setores da economia, diante da possibilidade de maior precisão e regularidade e velocidade dos transportes, sofreram mudanças profundas.

Na distribuição, a primeira modificação importante se deu no comércio dos produtos agrícolas. Segundo Chandler (1977, p. 216) as inovações difundidas pelas ferrovias e o telégrafo agilizaram o fluxo de bens agrícolas e possibilitaram o surgimento de uma gama de empresas com o propósito de auxiliar este comércio. Além da facilidade no transporte, vale ressaltar o efeito que o avanço na comunicação teve no *marketing* destes produtos. O telégrafo permitiu que vendas fossem realizadas de forma mais rápida e para compradores de localidades distantes.

O crescimento do volume das trocas proveniente das transformações também teve impacto no marketing dos produtos agrícolas ao induzir uma padronização destes produtos, reduzindo seus custos. Chandler (1977, p. 213) afirma que a aparição dos comerciantes de *commodities* na distribuição do grande volume destas mercadorias teve como efeito a perda de espaço dos grandes mercadores do período anterior. Porém, apesar dos avanços apresentados pela especialização destas empresas, elas ainda não apresentaram inovações no quesito organização.

No caso dos bens manufaturados as modificações na distribuição também foram bastante relevantes. Com a revolução nos transporte e na comunicação, segundo Chandler (1977, p.215) os atacadistas tornaram-se as primeiras empresas a lidar com a distribuição e marketing destes. Os impactos que estas revoluções tiveram sobre os atacadistas, conforme Chandler afirma são:

First, and most important of all, the merchant handling consumer goods became a jobber. He no longer sold on commission. Like the grain and cotton dealer, he took title to the goods. By the 1870s nearly all wholesalers had become jobbers. Second, the jobber moved west. No longer did the middlemen on the eastern seaboard control the distribution of manufactured goods. Third, the new jobber created large buying networks through which

he purchased directly from manufacturers at home and abroad, and he built extensive marketing organizations to sell to general stores in rural areas and specialized retailers in the cities. (CHANDLER, 1977, p.215).

Essas empresas também construíram suas próprias administrações através de uma coordenação gerencial. De acordo com Chandler (1977, p.219) o grande volume de transações que estas empresas tinham que enfrentar foi determinante para isso. Os gerentes das empresas atacadistas eram encarregados de coordenar e avaliar os vendedores de suas firmas. Por sua vez, os vendedores eram encarregados das vendas aos varejistas que repassariam os produtos ao público. Os vendedores também informavam aos gerentes sobre as condições da demanda pelos seus produtos por parte do mercado.

Contudo, foi na produção que o efeito atingiu uma proporção que posteriormente modificaria a estrutura econômica. Segundo Chandler (1990, p.26) os avanços tecnológicos nos transportes e na comunicação permitiram às empresas a possibilidade de obter custos menores, utilizando economias de escala e de escopo, pois a nova forma de transporte proporcionava um aumento no volume das transações, a capacidade de precisar melhor os prazos segundos as necessidades de compra e venda das empresas e o fluxo constante de bens. As diferentes indústrias enfrentaram este novo evento de maneira diferente.

Como Chandler (1990, p.22) afirma as intensivas em trabalho aumentaram seu número de máquinas modificando a forma de produção ao aumentar a proporção capital-trabalho. Nas indústrias intensivas em capital as economias de escala mostraram-se mais eficazes, pois ao passo que estas investiram no aumento de suas instalações e aumentaram o volume produzido, os custos por unidade foram reduzidos. A economia de escopo, segundo Chandler (1990, p.24), ocorreu devido à produção de vários produtos numa mesma fábrica, utilizando os mesmos insumos e o mesmo processo de produção possibilitando produzir a custos individuais menores.

Contudo, o alto nível de produção exigia que a capacidade instalada da firma fosse plenamente utilizada, pois a presença de altos custos fixos poderia deteriorar estes ganhos se a produção decaísse.

Assim, segundo Chandler (1990, p.24) essa necessidade de manter a fábrica operando sob ganhos de escala com alto uso da capacidade, tornava clara a carência de uma coordenação maior sobre o processo de produção, distribuição e sobre os insumos necessários. Porém, a coordenação dessas atividades exigia um aparato de gerentes que tratassem destes

vários estágios da produção. Três formas de “investimento” foram essenciais para o processo do surgimento da grande empresa moderna.

O primeiro segundo Chandler (1990, p.26) foi o investimento das empresas no aumento do tamanho das suas plantas fabris, em instalações para que com o grande volume produzido, pudessem aproveitar dos ganhos de escala e escopo. Tal investimento variava com a necessidade de cada linha de produto, conforme o fluxo da produção.

A etapa seguinte deste processo foi à integração dos setores de *marketing* e distribuição. Conforme Chandler (1990, p.29) explicita o volume que os distribuidores podiam lidar impunham um limite ao produtor, pois à medida que a escala de produção aumentava tornava-se mais barato para o produtor transportar, estocar e distribuir. No caso do *marketing*, Chandler (1990, p.30) afirma que quando os bens passaram a necessitar de um treinamento especializado para venda como, por exemplo, a capacidade de instalar o produto, os intermediários tinham que realizar investimentos para atender a essas demandas. O nível de investimentos necessário para a realização destes novos métodos de *marketing*, fez com que os intermediários perdessem sua vantagem de custo em relação à possibilidade da atividade ser desempenhada pelos produtores.

Chandler (1990, p.32) afirma que após a integração da distribuição e do *marketing*, criou-se a necessidade nestas novas empresas de formar uma coordenação administrativa para monitorar o desempenho das diversas funções que a empresa realizava, na produção, distribuição e *marketing* dos produtos. Assim, a terceira forma de “investimento” das empresas que gerou a grande empresa se deu no âmbito administrativo, na contratação e treinamento de gerentes. A administração das empresas passou a ser realizada por gerentes numa hierarquia, na qual os de grau mais baixo passaram a ser encarregados de monitorar; a produção e distribuição de um produto; os intermediários de fazer o fluxo de produtos e os da posição mais alta das decisões de alocações de recursos da empresa no longo prazo.

Vale ressaltar que, com o surgimento da grande empresa, os gerentes tornaram-se os agentes mais importantes da economia dos Estados Unidos.

These managers handled a far wider variety of tasks and faced even greater challenges in coordinating the flow of materials through their enterprises than did those in transportation, communication, or mass marketing. With the rise of the integrated industrial enterprise, the salaried manager became a major figure in the operation of the American economy. (CHANDLER, 1977, p.288).

Entretanto, existiu outro motivo para o crescimento das empresas: a queda dos preços. Como Chandler (1977, p.316) os preços começaram a declinar devido a uma relação entre a oferta de moeda e expansão da produção. A reação inicial dos empresários foi adotar um método de associações comerciais na forma de carteis, visando elevar o preço de mercado.

De acordo com Chandler (1977, p.317) as associações comerciais, por volta dos anos de 1880, tornaram-se comuns. Contudo, estas associações comerciais mostraram se inconsistentes. Segundo Chandler porque existia um incentivo por parte das empresas em burlar as associações comerciais e não havia um meio legal de proteção a esta atividade. A seguinte afirmação denota estas dificuldades:

The temptation always existed to increase returns by cutting prices through secret rebates, by falsifying reports, or by failing to record sales. Often after the association appeared to have successfully stabilized prices, manufacturers would leave the cartel, openly cutting prices to obtain more trade. Basically, the industrial cartels failed for the same reason as did those in railroads. The agreements did not have the binding effect of a legal contract. They could not be enforced in courts of law. (CHANDLER, 1977, p.317).

Assim, como nos conta Chandler (1977, p.319), a solução inicial encontrada para este problema foi no uso do truste. Porém, esta estratégia mostrou-se temporária, pois rapidamente foi proibida por força de lei. As empresas começaram então a praticar a forma *holding* de associação, pois garantia uma “legal form used to merge a number of single-unit enterprises operating facilities in several states into a single, large consolidated enterprise” (CHANDLER, 1977, p.320). A permissão legal desta forma de atuação orientou o rumo das empresas para uma maior centralização administrativa.

Entre as fusões adotadas as que obtiveram sucesso na visão de Chandler foram as que adotaram o método de coordenação dos gerentes posteriormente:

Few mergers achieved long-term profitability until their organizers carried out a strategy to make such integration possible and only after they created a managerial hierarchy capable of taking the place of the market in coordinating, monitoring, and planning for the activities of a large number of operating units (CHANDLER, 1977, p.339).

A partir do século XX estas novas empresas as ferrovias como instituição mais importante dos negócios nos Estados Unidos. As corporações transformaram-se no modelo empresarial a ser seguido e a controlar as decisões econômicas mais importantes da economia. Nas palavras de Chandler:

As the twentieth century opened, the new integrated multifunctional, often multinational, enterprise was becoming the most influential institution in the American economy. It surpassed the railroad in size and in complexity and diversity of operations. The decisions of its managers affected more businessmen, workers, consumers, and other Americans than did those of railroad executives. It soon replaced the railroad as the focus for political and ideological controversy. (CHANDLER, 1977, p.289).

O novo modo de atuação das firmas modificou a competição entre elas. Segundo Chandler (1990, p.35), a competição tornou-se oligopolista visto que as primeiras empresas a aderir os novos métodos em seus ramos de atuação possuíam vantagens competitivas que apresentaram obstáculos à entrada de novas empresas. A competição mudou de foco, o que antes era uma competição por preço do produto, tornou-se pela parcela do mercado, através de estratégias de *marketing*, aprimoramento do produto e melhorias no processo de produção.

A oportunidade de continuar aproveitando da estrutura de capacidade organizacional criada pelas empresas utilizando-as como vantagens para a competição, segundo Chandler (1990, p.38), levou as empresas a adotar uma estratégia de diversificação da produção e expansão geográfica. Evidentemente essa nova estratégia também aumentou o tamanho das firmas ao passo que eram necessários novos investimentos em produção, distribuição e no aparato administrativo.

Em decorrência dessa nova forma de atuação das firmas, surgiu uma forma de organização diferente que vale ser destacada. Chandler (1990, p.43) afirma que a diversificação estimulou uma reorganização das empresas na medida em que os gerentes não tinham como lidar com toda a informação agora envolvida na atividade das firmas. Segundo Chandler (1990, p.43), na nova estrutura, chamada de multidivisional, a grande empresa ficou estruturada em divisões para cada linha de produto, coordenadas por gerentes intermediários, encarregados de administração destas divisões como se fossem empresas separadas, avaliando as rotinas e o lucro destas. Os gerentes de grau mais alto ficaram encarregados de avaliar o trabalho dos gerentes de divisões e cuidar do planejamento de recursos de longo prazo.

Enfim, a narrativa de Chandler demonstra que a transição da empresa tradicional americana para a grande empresa moderna ocorreu devido ao fato de que as mudanças tecnológicas e a expansão dos mercados pressionaram a forma de organização existente, a coordenação do mercado não era mais adequada para as necessidades das empresas. As novas exigências das empresas, após os avanços tecnológicos no século XIX e a expansão dos

mercados, fizeram surgir uma forma de coordenação administrativa baseada numa hierarquia na qual os gerentes profissionais se encarregaram de monitorar e supervisionar a produção.

Dessa forma, os gerentes tornaram-se responsáveis por estágios da atuação das empresas que antes eram desempenhados por empresas especializadas. A nova forma de coordenação mostrou-se mais eficiente que a coordenação do mercado. A competição também se modificou, transferindo a importância do preço do produto para a estratégia empresarial em adquirir maiores parcelas do mercado. A existência da possibilidade de crescimento aproveitando a oportunidade de beneficiar-se da estrutura construída pelas firmas aumentou ainda mais o tamanho das firmas fazendo surgir uma nova estrutura. Durante o processo os gerentes assumiram o papel de agente principal da economia e a mão invisível do mercado foi substituída pela mão visível da coordenação dos gerentes, inaugurando uma nova fase do capitalismo: o capitalismo gerencial.

CAPÍTULO II - DAS CRÍTICAS ÀS SÍNTESES PÓS-CHANDLERIANAS

A história narrada por Chandler conta como as modificações tecnológicas impactaram uma transformação institucional nas organizações das empresas. O surgimento da grande empresa moderna e do aparato da coordenação administrativa representou tanto uma ruptura institucional como uma inovação histórica.

Como disse Chandler, a grande empresa moderna tornou-se a forma de organização dominante e o centro da economia moderna. A forma pela qual as empresas chegaram a este ponto é contada através de desenvolvimentos empresariais importantes para essa dinâmica.

Inicialmente o processo que orientou as empresas à especialização foi a mão invisível do mercado, que num processo smithiano aumentou a especialização ao passo que expandiu-se o tamanho dos mercados. Contudo, como visto no capítulo anterior deste trabalho, na visão de Chandler a mão visível da coordenação administrativa suplantou a mão invisível do mercado devido ao ganho de eficiência que as empresas obtiveram ao integrar os setores antes desempenhados por empresas especialistas.

No cenário contemporâneo autores pós-chandlerianos vêm questionando a dominância da grande empresa descrita por Chandler, abrindo um debate sobre todo seu processo histórico e sobre a presença da mão visível nos dias de hoje.

A primeira seção deste capítulo expõe uma visão crítica a Chandler que resgata o debate entre a mão visível e a invisível a partir da observação do ambiente econômico atual. A segunda seção apresenta uma crítica metodológica e teórica a Chandler que tem como resultado uma teoria histórica que foge à dicotomia entre a mão visível e invisível como processo orientador da narrativa empresarial. A terceira seção discute como os distanciamentos teóricos entre as duas perspectivas geraram narrativas distintas.

II.1 A RETOMADA DO DEBATE ENTRE A MÃO VISÍVEL E INVISÍVEL

Embora ofereça uma ampla documentação histórica dos acontecimentos empresariais relevantes e uma teoria consistente explicando os motivos da coordenação administrativa ter substituído a do mercado, o paradigma de Chandler por tratar-se de uma teoria histórica, não tinha como prever o efeito que as modificações no ambiente econômico poderiam ter nas firmas.

O paradigma de Chandler acerca da dominância da coordenação administrativa sobre a do mercado foi construída a partir da observação da evolução do processo histórico descrito em sua narrativa. Contudo, se o cenário atual não verifica a hegemonia da grande empresa chandleriana sobre outras formas possíveis de organização o argumento da superioridade da mão visível perde o sentido. Este é exatamente o caso que Langlois identifica sobre o cenário econômico atual:

Rather than seeing the continued dominance of multi-unit firms in which managerial control spans a large number of vertical stages, we are seeing a dramatic increase in vertical specialization—a thoroughgoing ‘de-verticalization’ that is affecting the traditional Chandlerian industries as much as the high-tech firms of the late twentieth century. In this respect, the visible hand—understood as managerial coordination of multiple stages of production within a corporate framework—is fading into a ghostly translucence. (LANGLOIS, 2003, p.352).

Diante deste novo contexto é necessário compreender porque essas novas formas de organização surgiram e reinterpretar o processo histórico ocorrido já que a visão chandleriana não consegue explicar os acontecimentos recentes da história empresarial.

Langlois (2003, p.352) afirma que a reinterpretação da história de Chandler passa pela visão de que o surgimento da grande empresa, do aparato de coordenação administrativa utilizado e o período de dominância da mão visível foram efeitos temporários de um processo mais amplo causados por condições específicas do ambiente econômico. Segundo ele este processo orientador seria o processo smithiano de aumento da especialização de função quando expandem-se os mercados.

À primeira vista essa afirmação do autor pode gerar o questionamento de como a coordenação administrativa pôde, mesmo que por um momento histórico, ter predominado sobre a do mercado por um processo de aumento de especialização. Porém, o processo descrito por Langlois (2003) também depende da forma pela qual as organizações agem frente às mudanças do ambiente econômico. Para ele, faz-se necessário construir uma teoria de como as organizações agem.

Langlois (2003, p.354) afirma que as firmas agem sobre um ambiente em constante mudança tentando ajustar seu sistema produtivo e organizacional de forma a enquadrar-se melhor frente esta variabilidade, esta dinâmica é chamada por ele de problema de design evolucionário. .

Segundo Langlois (2003) apud Thompson (1967) as organizações buscam sempre atenuar os efeitos das incertezas ambientais utilizando mecanismos para tornar o ambiente mais previsível. Assim, para analisar as transformações das organizações é fundamental perceber as várias formas pelas quais as organizações agem para atenuar as incertezas ambientais.

A narrativa histórica de Langlois (2003) se deu baseada em duas dinâmicas. A primeira seria o processo de expansão dos mercados de Adam Smith que explica as mudanças ambientais ocorridas e estas têm impacto sobre a forma pela qual as firmas se organizam. A segunda consiste na forma de organização das firmas que ocorre conforme a resolução do problema de design evolucionário, sendo que o sistema organizacional da firma modifica-se conforme a necessidade de atenuar as incertezas do ambiente econômico.

Para Langlois (2003, p.355), o período antes da Guerra Civil dos Estados Unidos pode ser retratado por uma economia com um baixo nível de especialização porque os mercados eram pouco integrados e a população pouco numerosa. A economia era voltada para a atividade comercial ao invés da produtiva e tinha como principais agentes os mercadores generalistas. Esses agentes eram generalistas, pois o volume de trocas não era grande o suficiente para permitir uma especialização, fazia-se necessário comercializar diversos tipos de bens para tornar lucrativa a escala de atuação.

Nesse período o baixo nível de especialização causado pelo baixo volume de trocas dos mercados exigia dos agentes lidar com diversos problemas, pois acumulavam várias funções econômicas e para isso, necessitavam processar um grande número de informações do ambiente. Segundo Stinchcomb (1990) apud Langlois (2003), a maneira pela qual os agentes enfrentaram estes problemas fundamentou-se no uso de sua percepção e conhecimento para processar o grande número de informações necessário à sua atuação e oferecer seus serviços de maneira relativamente previsível.

Para Porter e Livesay (1971) apud Langlois (2003), os mercados expandiram-se após 1815 devido aos crescimentos da população, território e do comércio internacional dos Estados Unidos. Essa expansão porém, não teve impacto significativo na natureza dos bens transacionados, apenas no volume destes. Contudo, a expansão gerou um aumento da especialização, notório pelo fato de alguns mercadores começarem a especializar-se no comércio de *commodities*, como avaliava o movimento de expansão de mercados smithiano.

Esta dinâmica entretanto, não foi suficiente para extinguir o acúmulo de funções dos mercados.

A ausência da especialização proporcionou aos mercados o desempenho da função de financiadores dos investimentos necessários à produção e a industrialização da economia. Como conta Langlois (2003) a realização de investimentos em capital necessitava incorrer em custos gerados pela assimetria de informação e a incerteza sobre a lucratividade da atividade industrial. Dessa forma, ele acrescenta que os mercados apresentaram-se como os agentes que poderiam conceder os empréstimos necessários para tais investimentos, pois na medida que observavam de perto a transação das mercadorias, estavam em condições de julgar a informação sobre o uso dos recursos emprestados.

Assim, as dificuldades apresentadas pela economia norte-americana antes da revolução dos transportes e da comunicação a baixa especialização da economia exigia que os negócios fossem realizados através do uso do conhecimento, cognição, treinamento especializado para suavizar os efeitos do grande número de incertezas que o desempenho das funções econômicas acumulavam. É necessário ressaltar que a neste ponto a história de Chandler também concorda que o processo smithiano guiava a economia, através da mão invisível do mercado.

Após a revolução dos transportes e da comunicação, a diminuição do custo destas atividades permitiu a integração e ampliação dos mercados, tornando possível economicamente o surgimento de técnicas de distribuição e transformação em massa. A expansão dos mercados permitiu que houvesse uma reorganização da produção, direcionando-a para uma produção fabril, máquinas maiores passaram a ser operadas, integrando diversas etapas produtivas. De modo que:

Larger markets made it possible to adopt new techniques in many transformational and distributional stages in order to take advantage of economies of scale. With larger markets to serve, it became economical to reorganize some stages using a finer and more coordinated division of labor (...) also became economical to use larger and more durable machines that were often capable of integrating multiple stages of production. In both cases, larger markets allowed a shift to higher-fixed-cost methods, which were capable of lowering unit costs—often dramatically—at high levels of output. (LANGLOIS, 2003, p.358).

O impacto destas transformações na economia norte-americana, na concepção de Langlois (2003, p.359) operou-se por duas mudanças importantes. A primeira reside na

diminuição do número de empresas de distribuição e produção, pois o aumento dos mercados permitia a exploração de economias de escala, proporcionando uma maior lucratividade aumentando a escala de atuação. A consolidação da grande empresa é advinda deste evento. A história de Langlois sobre a consolidação da grande empresa é concordante com a de Chandler. Segundo Langlois (2003, p.359), a partir desta nova fase, os empresários começaram a criar diversas associações comerciais passando do cartel ao truste e posteriormente as companhias de holding. Estas últimas ao propiciar o aumento do valor total do capital através da venda de partes da empresa no mercado para o público, tornou-se a forma mais atraente e modificou as firmas internamente.

A segunda mudança foi a perda de espaço dos atacadistas devido à integração de suas funções por parte das empresas. O primeiro fator importante para isso é a explicação dada por Chandler de que o alto rendimento da nova forma de produção demandava mudanças, pois os intermediários não conseguiam lidar com o grande volume de produtos. Outro fator importante, na visão de Langlois (2003, p.359) é que a padronização dos produtos finais e dos insumos retirou a necessidade de depender das habilidades dos mercados em trabalhar com diversos tipos de produtos. Dessa forma, as empresas precisaram integrar os setores antes desempenhados por estes intermediários.

Na interpretação deste evento reside um ponto primordial de divergência entre as visões de Chandler e Langlois, refletindo na crítica do último à substituição do processo de especialização de função smithiano pela mão visível chandleriana. O argumento de Chandler trata a integração das funções que antes eram desempenhados por empresas especialistas como uma clara diminuição do avanço da especialização de função e da coordenação da produção através do mercado. Ao colocar diversas etapas econômicas da atuação das empresas sob uma coordenação administrativa, obedecendo a uma hierarquia dos gerentes, a mão invisível de Adam Smith havia sido superada.

Langlois opõe-se a essa explicação alegando que a dinâmica histórica descrita por Chandler é essencialmente smithiana. Segundo Langlois (2003, p.360), a grande empresa moderna reflete os desdobramentos da especialização de função, a profissão de gerente representa esta especialização de uma demanda do mercado por uma atividade especializada em gerenciar as empresas que antes era administrada pelos donos de forma amadora.

Na visão de Langlois (2003, p.360) o processo smithiano torna-se ainda mais claro no âmbito financeiro. Isto porque, em sua visão o desenvolvimento do mercado de ações e títulos

e a evolução das empresas permitiu que as estas separassem a posse da firma, de sua administração. Como Jensen e Meckling (1976) apud Langlois (2003) esclarece essa mudança permitiu aumentar o nível de investimentos, espalhar o risco financeiro, diminuindo as incertezas financeiras ao transferi-las das decisões dos gerentes para mercados anônimos. Essas modificações permitiram que:

...the function of ‘buffering’ financial uncertainties was transferred in part from human information processors—generalist managers—to external market institutions armed with the buffering mechanism of portfolio diversification. (LANGLOIS, 2003, p.360).

Contudo, para uma compreensão coerente da história empresarial, é necessário explicar porque a integração vertical surgiu e permaneceu dominante entre as empresas, pois ainda que haja o processo smithiano de especialização de função as decisões tornaram-se mais centralizadas.

Segundo Langlois (2003, p.361) a explicação desse fato deve-se a natureza da tomada de decisões. Em sua visão, as decisões centralizadas oferecem um caminho melhor do que as descentralizadas quando o sistema encontra-se em estado de reorganização, ou seja, quando o sistema reorganiza diversas de suas partes simultaneamente, a decisão centralizada pode ser uma melhor alternativa do que sua contraparte. Isso porque, segundo ele, a necessidade da criação de uma nova forma de atuar por causa da mudança sistêmica, não pode permitir que interesses ou visões divergentes entre os agentes do processo produtivo atrapalhem os negócios num período de grande incerteza.

Esse era exatamente o caso do momento em que ela foi aplicada na história empresarial. As diversas mudanças ocorridas após a revolução dos transportes e da comunicação demandaram novas formas de atuação do sistema produtivo e de distribuição. Como por exemplo, a inadequação dos atacadistas diante da nova produção gerou a integração de suas atividades. Assim, para o autor, a integração vertical e o uso da coordenação dos gerentes surgiram da necessidade de atenuar as várias incertezas que o ambiente proporcionava num momento de mudança sistêmica.

A razão da permanência da integração vertical, explica Langlois (2003, p.362), pode ter sido devido a “*path dependence*”, isto é, a própria estrutura criava os mecanismos de sua permanência, por exemplo, o aprendizado de funcionamento dentro de uma estrutura, pode dificultar sua mudança. Outra possibilidade apontada pelo autor é que o ambiente não gerava

necessidade para mudanças, seja pelas próprias características ou pelo exercício do controle do ambiente por parte das empresas.

É válido ressaltar que a função desempenhada pelos gerentes em atenuar as incertezas, segundo Langlois (2003, p.364) assemelha-se à forma que os grandes mercadores faziam no passado, através do conhecimento e da habilidade especializada para lidar com problemas específicos dos negócios envolvidos. Além disso, apesar de na visão do autor, a profissão de gerente apresentar uma especialização de função quanto a habilidades e treinamentos próprios, os gerentes podem ser considerados generalistas já que suas técnicas e métodos independem da natureza da firma ou ramo de atuação, tratam-se de técnicas gerais de administração.

Ao longo do século XX, uma nova dinâmica apareceu nas grandes empresas. A busca pela diversificação, mover-se dos ganhos de escala para os de escopo, tornou-se estratégia comum entre as empresas. Para Langlois (2003, p.366), o crescimento das firmas decorrente das novas atuações gerou necessidade de utilizar novas formas de atenuar as incertezas ambientais. Uma das formas foi o uso da descentralização das divisões gerando divisões autônomas a firma conseguia gerar uma espécie de competição através do mercado. A outra, foi o uso de mecanismos para modificar o ambiente.

Um dos modos de deformação do ambiente econômico para de reduzir o efeito das incertezas, segundo Langlois (2003, p. 368), foi o uso da influência das corporações para demandar práticas anti-competitivas em troca de apoio político aos que concedessem. Porém, a própria estrutura das empresas verticalmente integradas também implicava numa forma de reduzir a competição. Uma estrutura de altos custos fixos pode diminuir a entrada de empresas competidoras ao passo a presença de altos custos irreversíveis pode tornar-se uma barreira à entrada. E segundo Langlois:

Fixed costs are not always sunk costs, of course; but they tend to become so when markets for the fixed assets are thin, as will be the case when those and comparable assets are isolated within the internal production of vertically integrated firms. (LANGLOIS, 2003, p.367).

Em meados de 1980 a grande corporação começou a mostrar sinais de que sua estrutura organizacional não se adequava mais ao ambiente econômico. Os métodos de controle do ambiente econômico utilizados pelas grandes corporações permitiram que estas ignorassem as mudanças nos mercados e na tecnologia antes dos anos de 1980. Porém, com o

passar do tempo estas mudanças “*opened up attractive rent-seeking possibilities that could be seized only by breaking down or ‘unbundling’ the vertical structure of the managerial corporation.*” (LANGLOIS, 2003, p.371).

As modificações relevantes no ambiente econômico que orientaram esse novo processo são identificadas em Langlois (2003, p.370) como: o aumento da competição internacional devido à retomada das economias destruídas pela Segunda Guerra Mundial; o crescimento da renda e da população e os novos avanços tecnológicos. Além disso, as inovações tecnológicas do século XX atuaram no sentido de redução da escala necessária de atuação, mesmo em setores em que tradicionalmente exigiam operação em larga escala, como na geração de energia elétrica. Ademais, as inovações no ramo da telefonia permitiram a criação de uma rede tecnológica descentralizada. Em conjunto com as mudanças na renda, população e da competição internacional, os avanços tecnológicos contribuíram para uma expansão dos mercados.

Contudo, a reestruturação da organização das firmas também emanou da própria estrutura multidivisional adotada por elas. Para Langlois (2003, p.371) a continuação do avanço da diversificação das firmas, na forma multidivisional, gerou um incentivo para que os gerentes de divisões adquirissem outras firmas. Como ele afirma:

Conglomerates were assembled from separate firms, with a central headquarters directing the firm. Their widespread use in the 1960s taught managers that it was possible to mix and match corporate divisions. It was only a small leap of an organizational idea for a conglomerate to bring in an outside firm via a hostile acquisition by buying up the target’s stock and tucking the formerly independent firm in as one now managed from the conglomerate headquarters. From there it was only another small mental jump in the 1980s to understand that once the pieces of a conglomerate had been assembled, they could be disassembled as well. (ROE apud LANGLOIS, 2003, p. 371).

Vale ressaltar que estas modificações só foram possíveis devido às inovações no mercado financeiro. A partir destas modificações estruturais nas empresas criou-se um novo sistema organizacional.

Neste novo sistema, a desintegração vertical e especialização de função das empresas aparecem como tendências importantes. Essa afirmação pode ser evidenciada em diversos setores da indústria, segundo Langlois (2003,p. 374) no setor de eletrônicos e da tecnologia de informação essas características aparecem com frequência. No setor de automóveis Langlois afirma:

The American Big Three automakers spun off individual parts units like Delphi and Visteon, and in 2000 they and several other car-makers formed an electronic business-to-business supplier network called Covisint. (LANGLOIS, 2003, p.374).

Contudo, as empresas apresentam também uma generalização das capacidades organizacionais. Na visão de Langlois:

Flextronics will put together virtually any kind of electronic device you ask it to; DSM will produce whatever drug you hand it; and the silicon foundries of Taiwan (and elsewhere) will manufacture whatever chip design you send them electronically. In the auto industry, parts suppliers are generalizing their capabilities across major subsystems. (FINE apud LANGLOIS, 2003, p.374).

As modificações na organização das empresas não retornaram ao modelo descrito por Chandler da grande empresa moderna, criou-se um novo sistema similar ao período anterior à revolução dos transportes e da comunicação, com a distinção de que o modelo atual possui uma produção de alto rendimento.

Assim, para Langlois (2003) a junção entre a especialização de função e a generalização das capacidades assemelha as empresas atuais aos grandes mercadores da economia norte-americana tradicional e demonstra a continuação do processo smithiano.

O sistema modular de produção atual, segundo Langlois (2003, p.374) utiliza-se de outros mecanismos para atenuar as incertezas ambientais. Na visão de Langlois, esses novos mecanismos concederam benefícios em relação à demanda das empresas eliminando a padronização dos produtos, pois:

Just as did the high-throughput technologies of classical mass production, modular systems require and arise out of standardization. But unlike classical mass-production technologies, which standardize the products or processes themselves, modular systems standardize something more abstract: the rules of the game (...) as they adhere to these rules, participants need not communicate the details of their own activities, which become hidden design parameters. By taking standardization to a more abstract level, modularity reduces the need for management and integration to buffer uncertainty. (LANGLOIS, 2003, p.374).

Segundo Langlois (2003, p. 375), do lado da oferta o sistema modular de produção conferiu a possibilidade de aproveitar-se não só das capacidades internas da firma, como era o caso da firma chandleriana, mas também das capacidades externas da economia. Quanto a

demanda, evitou a necessidade de padronização dos produtos para manter um sistema de alto rendimento.

Por fim, a crítica de Langlois (2003) acerca da narrativa chandleriana reside na visão de que a coordenação administrativa surgida na grande empresa moderna era superior à do mercado, representando que a mão invisível smithiana teria caído no esquecimento frente à nova forma dominante dos negócios. Segundo Langlois (2003), o fenômeno descrito por Chandler tratava-se de um quadro temporário na história empresarial. Este quadro seria proveniente da expansão dos mercados, que em conjunto com aos avanços tecnológicos, deram início a uma produção e distribuição de massa.

Em seu argumento, a necessidade das empresas em atenuar as incertezas das diversas mudanças ocorridas no sistema organizacional, implicou na aplicação da integração vertical, centralização da produção e no uso da hierarquia gerencial. O período de dominância dessa forma de atuação ocorreu pelo controle ambiental exercido pelas grandes corporações, pelas próprias circunstâncias do tamanho do mercado e pelo reforço que a estrutura organizacional gerava em sua continuidade.

Por volta de 1980 as condições começaram a mudar. O aumento da renda, da população, da competição internacional e as inovações tecnológicas expandiram significativamente os mercados, de forma que proporcionou a volta da especialização. O novo sistema de produção apresenta como bases as características de especialização de função e generalização das capacidades, para Langlois (2003), isso demonstra uma clara continuidade do processo de Smith.

A expansão dos mercados proporcionada pelo aumento da renda, da competição e pelo desenvolvimento das instituições sociais que o apoiam, gerou um cenário em que os mecanismos controlar as incertezas ambientais da firma chandleriana, em diversos setores relevantes, tornaram-se obsoletos. Assim, a coordenação retornou ao posto do mercado e à mão invisível de Adam Smith.

II.2 A CRÍTICA METODOLÓGICA E A FUGA DA DICOTOMIA MERCADO E HIERARQUIA

As críticas a história de Chandler também expandiram-se entre outros autores pós-chandlerianos com perspectivas diferentes da síntese anteriormente apresentada. O trabalho

discutido nesta seção, parte de uma premissa similar a de Langlois quanto à ineficácia do paradigma chandleriano para compreensão dos dias de hoje, uma vez que segundo Lamoreaux, Raff, Temin (2003, p.405) o modelo da clássica “firma chandleriana”, desde os anos de 1980, vem sendo suplantado por versões menos verticalmente integradas e mais especializadas.

As críticas dos autores a Chandler não se limitam à observação da divergência entre sua teoria e o cenário empresarial contemporâneo. Elas também se direcionam a outros dois pontos fundamentais: o aspecto metodológico utilizado e ao arcabouço teórico. Na perspectiva de Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.405) a história chandleriana apresenta um problema metodológico, pois ao observar a história através dos acontecimentos do momento no qual foi escrita, como se representassem uma etapa final de um processo evolutivo, a história de Chandler criou uma lógica econômica que vêm sendo desaprovada pelo momento atual.

Em outras palavras, a história chandleriana ao atribuir o sucesso da grande empresa moderna e sua manutenção como instituição modelo para as empresas, como uma demonstração da superioridade da coordenação administrativa hierárquica sobre a do mercado, apresentou um viés determinista da história. Isso porque a lógica usada para considerar a maior eficiência da coordenação da hierarquia sobre o mercado se deu pela observação do momento histórico em que Chandler escrevera seu paradigma, no qual a grande empresa moderna apresentava-se como expoente da economia.

Já o problema teórico de Chandler, segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.406) residiria na ausência de uma teoria organizacional da firma, impedindo o paradigma chandleriano de apresentar uma explicação para os movimentos recentes de declínio da grande empresa moderna.

Para resolver esses dois problemas de estrutura da teoria histórica chandleriana e abranger os fatos mais recentes da história empresarial os autores constroem sua própria interpretação da história empresarial. Nesta síntese eles recorrem à teoria de custos de transação de Oliver Williamson. Segundo Williamson apud Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.406), os custos de transação surgem, pois os agentes possuem informação imperfeita e assimétrica, permitindo o surgimento de possibilidades de que agentes tirem vantagem dos outros através da diferença de informação.

Para Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.407), da necessidade de solucionar os problemas gerados pela assimetria e imperfeição da informação na tomada de decisão dos agentes, surgiu o uso dos mecanismos de coordenação. Na visão deles, esses mecanismos podem ser classificados em três grupos principais: o mercado, entendido como as transações coordenadas somente pelo sistema de preços; o uso da hierarquia, relações de subordinação entre agentes na qual os do topo coordenam as ações dos de baixo e dos relacionamentos de longo prazo.

A abordagem dos autores já se mostra distinta da feita por Chandler e da realizada por Langlois ao apresentar uma forma de coordenação que não aparece nos trabalhos destes dois, fugindo à dicotomia mercado e hierarquia. O mecanismo de coordenação dos relacionamentos de longo prazo, segundo os autores define-se por: "transactions among otherwise independent economic actors in which the parties voluntarily choose to continue dealing with each other for significant periods of time." (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.407). A maneira pela qual esse mecanismo resolve os problemas de informação enfrentados pelos agentes situa-se na previsibilidade que a confiança adquirida ao longo das interações entre os agentes concede.

Contudo, a diferença em relação à Chandler não se restringe à identificação de um novo mecanismo de coordenação, situa-se também na comparação destes mecanismos. Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.408), cada mecanismo de coordenação possui vantagens e desvantagens em relação às suas contrapartes, que podem ser modificadas conforme o ambiente econômico e institucional, pois a efetividade destes varia de acordo com o problema de informação enfrentado pelos agentes, que por sua vez está condicionado ao ambiente. Dessa forma, eles afirmam que:

...specific coordination mechanisms do not provide universally effective solutions to problems of asymmetric information. Each type of coordination mechanism solves certain problems better than others (and indeed may even make some problems worse). At any moment in time, therefore, the incidence of the various types will vary from one part of the economy to the next as businesses struggle with the idiosyncratic difficulties that afflict their industries and markets. The incidence will also vary over time as businesses respond to changes in their particular circumstances as well as in the general economic and institutional environment in which they operate. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2004, p.380).

Assim, os autores propõem uma visão que não permite superioridade intrínseca de um mecanismo de coordenação sobre o outro, uma vez que a eficiência do modo de coordenação

depende do ambiente. Essa visão difere da apresentada por Chandler à medida que evita classificar um mecanismo de coordenação superior ou inferior a outro baseando em um momento histórico analisado. Vale ressaltar que o ambiente no qual os agentes estão inseridos não se reduz somente as questões econômicas, pois como afirmam sobre esse aspecto, Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.409) afirmam que o ambiente institucional que afeta os problemas de informação enfrentados pelos agentes incluem as normas formais, aspectos morais, religiosos e culturais que podem modificar eficácia dos mecanismos de coordenação.

Além disso, no trecho assinalado acima eles esclarecem que em sua narrativa, os mecanismos de coordenação atuam concomitantemente na economia e às vezes são combinados para resolver os vários problemas de informação assimétrica enfrentados pelos agentes. Essa afirmação se mantém consistente com a ideia de não buscar um processo orientador da evolução das organizações na atividade econômica e também decorre da origem do uso dos mecanismos de coordenação como método de solucionar problemas de informação enfrentados pelos agentes diferentes em situações ambientais distintas.

Portanto, a concepção dos autores contrasta com a de Chandler no tocante ao prevaletimento da coordenação administrativa sobre a do mercado demonstrar sua superioridade em termos de eficiência. A explicação deles para períodos em que um mecanismo aparece com mais frequência do que os outros em um período histórico, como descreve Chandler no prevaletimento da coordenação administrativa sobre o mercado, decorre da ação dos agentes, num ambiente incerto e na necessidade de remodelar as organizações. Em suas palavras:

...continuing economic success requires that businesses modify their organizations to fit the new circumstances they face. But they must do so in the context of a great deal of uncertainty about the future direction of change. Because of this uncertainty and the difficulty of completely remaking existing organizations and relationships, the solutions that economic actors adopt will be affected to some extent by what they have done in the past. Some may try to innovate—that is, experiment creatively with entirely new types of solutions. But most are likely to imitate arrangements that seem to be working successfully in other sectors of the economy or in their own industry in other locations. As a result, certain coordination mechanisms may experience surges of popularity—temporary periods of dominance—that can tempt historians to view them as culminations of some kind of relentless economic logic. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.410).

Nesta nova interpretação de como deveria ser contada a narrativa da história empresarial dos Estados Unidos, desenvolveu-se uma síntese que buscasse compreender os movimentos de transformação das organizações, evitando a dicotomia mercado e hierarquia

como orientadores deste processo. O empenho em superar as críticas que ofereceram a Chandler, resultou num foco da história no modo pelo qual os agentes enfrentaram os problemas associados à informação imperfeita e assimétrica de seu ambiente. Logo, na visão dos autores contar a narrativa da história empresarial dos Estados Unidos deve oferecer uma análise do ambiente econômico e institucional na qual as decisões dos agentes foram tomadas para identificar os mecanismos de coordenação utilizados.

No início do século XIX, antes das inovações na comunicação e nos transportes, a população encontrava-se separada fisicamente, geograficamente pelo amplo território norte-americano. O comércio ocorria geralmente em escala local. Neste período, a atividade econômica tinha na família a principal unidade da economia.

Segundo Lamoreaux, Raff e Temind (2003, p. 410) a produção exercida na unidade familiar era coordenada hierarquicamente, pois o pai tomava as decisões econômicas relevantes, estabelecia regras e punições, ademais, a proximidade da produção permitia a ele controlar eficientemente as ações de seus subordinados. A dependência econômica e a necessidade de obter treinamento mantinham o líder da família no centro da atividade econômica. Porém, não era apenas dentro da mesma família que esta figura possuía controle, pois o ambiente econômico gravitava em torno da unidade familiar e suas regras.

Como Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.411) afirmam neste cenário, o comércio de longas distâncias requeria relações de confiança entre os mercadores e varejistas, para diminuir a incerteza proveniente de um ambiente que dispunha de altos custos de transporte e comunicação. Dessa forma, para obter lucros era necessário evitar os problemas de informação assimétrica e imperfeita sobre as transações. A forma pela qual os mercadores conseguiram isso foi a construção de uma rede de confiança entre mercadores de diversas cidades.

Assim, por muitas vezes, mercadores escolhiam comerciar apenas entre membros da família por acreditar que o risco de que o interesse próprio fosse interferir negativamente no negócio fosse menor. Pelo mesmo motivo, mercadores pertencentes a grupos religiosos preferiam fazer negócios com membros destes em outras localidades. Em outros casos, a confiança foi estabelecida através da repetição de experiências satisfatórias.

Dessa forma esse período pode ser caracterizado pelo uso do mecanismo de coordenação da hierarquia produção e dos relacionamentos de longo prazo no comércio, como

forma de mitigar os problemas de informação que restringiam a possibilidade de realizar trocas. Conforme é indicado pelos autores:

Although activity within households, shops, and stores was coordinated hierarchically, interactions between these various economic units typically were mediated by more equal long-term relationships. When farmers did business with local storekeepers and craftsmen, they transacted with kinsmen or neighbors with whom they had close multidimensional relationships. The need to deal with each other repeatedly in a number of different contexts discouraged one party from taking advantage of another. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.411).

A narrativa deste período apresentada por Chandler difere na interpretação da forma de coordenação utilizada, da exposta nessa história. Como visto no primeiro capítulo deste trabalho, Chandler identifica no período anterior as revoluções nos transportes e nas comunicações uma economia que representa uma ilustração do processo smithiano de aumento da especialização decorrente da expansão dos mercados. Para ele a economia era coordenada pela mão invisível do mercado.

Contrastando a visão chandleriana, Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.412) afirmam que as dificuldades inerentes às transações em uma economia onde os custos de transporte e comunicações são altos, sem a utilização das redes de confiança estabelecidas pelas relações familiares, religiosas ou dos relacionamentos de longo prazo, tornavam o comércio muito restrito, devido à existência de custos adicionais relacionados à assimetria de informação no comércio de longa distância. Dessa forma, a coordenação pura do mercado, transações baseadas somente no sistema de preços, não se sustentaria. O exemplo da contratação de vendedores ambulantes no início do século XIX demonstra bem a existência destes custos. Na visão dos autores os custos desta forma de distribuição surgiam porque:

Merchants had no way of ensuring that the peddlers they hired would treat expensive and delicate merchandise such as clocks with suitable care or that they would report accurately the prices at which they sold products to farmers. Similarly, farmers whose experience with manufactured goods was relatively limited had good reason to suspect that peddlers, whom they were likely never to see again, would misrepresent the quality of their wares or overcharge them for items they wished to purchase. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.414).

A revolução dos transportes e da comunicação levou a uma modificação significativa da estrutura da economia dos Estados Unidos. Porém, Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.414) afirmam que essa modificação não se deu automaticamente, era necessário a resolução de novos problemas relacionados à informação assimétrica. Como exemplo relevante eles

explicitam o problema gerado pelo fato de os consumidores não poderem contar com a reputação dos produtores com o surgimento do transporte ferroviário:

In order for long-distance trade to work effectively, the information problems associated with exchanging goods in quantity among actors physically remote from one another had to be solved. If the personal identity of the producer could no longer serve as an indicator of quality, new ways of setting and communicating standards had to be designed. (LAMOREUAX, RAFF, TEMIN, 2003, p.7).

Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.414) no caso das *commodities* este problema foi resolvido pelos agentes através da padronização dessas mercadorias em categorias, no caso do trigo em especial o processo de padronização necessitou que fossem contratadas empresas para categorizar a mercadoria de forma que fosse crível para o consumidor. Posteriormente o conflito de interesses entre fazendeiros e as empresas responsáveis pela sua classificação necessitou da intervenção governamental para uma inspeção mais neutra.

A classificação em categorias funcionou bem para mercadorias simples, porém bens mais complexos necessitavam de um tratamento mais sofisticado. A solução para esta questão encontrou-se com o surgimento das empresas atacadistas. Sobre isso Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.415) afirmam que as empresas atacadistas ao criar uma rede de filiais espalhadas pelo país, internalizaram as redes de comércio criadas pelos antigos mercadores. A forma pela qual elas conseguiram coordenar esta estrutura foi com a infusão de uma hierarquia que coordenasse as ações dos empregados. Além disso, elas resolveram o problema de informação assimétrica associado à nova forma de comércio, colocando selos de marca com seus nomes, concedendo aos consumidores a sua reputação como garantia de qualidade dos produtos. Outro fator importante para a solução do problema de informação assimétrica entre produtores e consumidores foi a atuação dos varejistas. Estas empresas coletavam informação sobre a demanda dos produtos e relatavam aos atacadistas sobre os gostos dos consumidores.

Contudo, o uso dos varejistas e atacadistas para alcançar o mercado consumidor a nível nacional produziu um novo efeito. De acordo com a visão de Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.417) o poder de mercado que estas empresas de distribuição possuíam sobre os produtores gerou um movimento nos pequenos produtores de agrupar-se nos chamados “distritos industriais”. O surgimento destes distritos permitiu que surgissem produtos mais customizados, aumentando a flexibilidade da produção. Essa forma de proteção baseou-se

numa maior cooperação dos pequenos produtores, que gerou uma aproximação tanto para fins comerciais quanto sociais. Conforme os autores afirmam, essa relação era similar a dos grandes mercadores do passado:

Much like tradesmen in the early nineteenth century, businesspeople in these industrial communities interacted socially as well as economically, and the resulting multidimensional relationships facilitated cooperation for purposes besides production. Thus manufacturers were able to join together to develop new ways of marketing their goods that helped them both discipline wholesalers and sell directly to retailers. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.417).

Conforme demonstrado por Chandler, nos grandes produtores a insatisfação com o desempenho das empresas especialistas em distribuição, incentivou as empresas produtoras a integrar os processos de *marketing* e distribuição de seus produtos. A produção em massa exigiu que as empresas mudassem os produtos, para obter ganhos de escala as empresas começaram a adotar uma maior padronização da produção.

Embora a integração já houvesse atingido alguns ramos da indústria, foi só apenas o grande movimento de fusões ao final do século XIX e início do século XX que a empresa descrita por Chandler tornou-se dominante. Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.421) as fusões se iniciaram na forma de associações comerciais horizontais visando erguer barreiras à competição como forma de exercer poder de mercado. Porém, quando o governo dos Estados Unidos passou a impedir as associações comerciais horizontais, as fusões voltaram-se para um novo movimento, objetivando a aquisição de empresas e a diversificação.

Entretanto, com a diversificação da produção as empresas enfrentaram dificuldades para coordenar as diversas linhas de produção. Essa pressão levou-as a adotar um modelo de funcionamento multidivisional em que cada divisão trabalhava de forma autônoma conforme sua linha produtiva. De acordo com a visão de Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.421) essa inovação organizacional representou uma aplicação de elementos de mercado na estrutura hierárquica ao realizar uma competição dos gerentes divisionais por capital.

Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.422) a dinâmica de diversificação continuou ao longo do século XX com as grandes aquisições das empresas em ramos produtivos em que não atuavam anteriormente, de forma que quando Chandler escreveu sua narrativa sobre a mão visível em 1977 a grande empresa apresentava um longo período de dominância.

Contudo, ao final do século XX o ambiente econômico passou por novas transformações que pressionaram novamente a estrutura das firmas. Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.423), o incremento da renda da população e a continuidade da queda nos custos de transportes e comunicação tornaram-se problemas para as grandes firmas chandlerianas. Eles afirmam que como efeito do aumento da renda, os consumidores passaram a exigir bens menos padronizados, que atendessem as suas individualidades, dificultando a continuação da estrutura produtiva das grandes firmas baseadas na padronização da produção. A queda dos custos de transporte e comunicação, por sua vez, permitiu uma expansão dos mercados que diminuiu os custos de transação que haviam levado as empresas à integração vertical.

Além das pressões do novo ambiente econômico, os problemas internos dessa forma de organização também tiveram impacto na deterioração de sua importância no cenário econômico. A hierarquia gerencial construída nas empresas multidivisionais mostrou-se inadequada para coordenar a alocação de recursos de longo prazo, à medida que a competição criada entre os gerentes das empresas adquiridas gerou um incentivo a priorizar as ações de curto prazo. A sequência de fatos que confirma esta afirmação é a seguinte:

Top executives in the mergers' central offices rarely had much detailed knowledge of the businesses they acquired and, as a result, increasingly restricted themselves to evaluating divisional managers' performance in terms of easily interpreted financial measures such as revenue, profit, and return on invested capital. In effect, what top executives attempted to do was expand the element of market coordination built into the M-form by using rate-of-return accounting to mimic competitive processes. Not only did this kind of monitoring add less and less value over time, it could be downright harmful. In the first place, the organizational routine of target setting and frequent evaluation tended to focus executives' attention on specific short-term goals rather than on the sort of longer-term strategic planning needed to ensure the firm's continued success. Second, as the underlying businesses grew more complex, accounting systems that were well suited to monolines became grossly inappropriate, giving useless or even positively misleading information about the structure of costs and ultimately about the sources of profits. Finally, this "management by the numbers" approach tended to create incentive structures that rewarded subsidiaries for achieving long production runs that spread fixed costs over a large output, compounding the measurement problem by encouraging managers to sacrifice quality in the interests of quantity production. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.423).

Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003, p.424) em resposta as dificuldades apresentadas pelas grandes empresas diversificadas os preços das ações nos mercados financeiros declinaram. A reação dos acionistas à queda dos preços foi apoiar aquisições de empresas. Como os autores contam, nos anos de 1990 a estratégia para enfrentar a queda de

preços foi mudada. A tática utilizada foi o atrelamento das compensações financeiros dos executivos das grandes empresas aos preços de suas ações. Contudo, as ações adotadas não impediram a diminuição da diversificação.

Na economia atual as empresas vêm utilizando novas técnicas para atender aos desejos mais customizados dos consumidores. Conforme os autores apontam:

...U.S. manufacturing industries, particularly new ones such as computers, have extensively exploited the possibilities for flexible production inherent in just-in-time inventories and network relations with suppliers. The Dell Computer Company, for example, uses these techniques to enable it to custom-build computers quickly and cheaply for individual purchasers. Through a process it calls "virtual integration," Dell buys parts from a network of suppliers who are willing to make the investments necessary to keep technologically up to date and also meet the company's rigorous quality standards and just-in-time delivery needs. Suppliers that fail to meet Dell's requirements risk penalties (...) they risk losing these lucrative contracts entirely. But Dell assists its suppliers by giving them direct, "real-time" access to its order books so they can plan their production and delivery schedules effectively. (Lamoreaux, Raff, Temin, 2003, p.426).

Portanto, as modificações no cenário econômico deterioram as condições que antes eram favoráveis às "firmas chandlerianas", transformando a estrutura produtiva das empresas. No cenário contemporâneo, setores de grande relevância econômica apresentam características de menor integração vertical e maior especialização. Sendo assim, novas formas de organização relevantes mostram-se presentes:

...networks of long-term connections among firms have become so dense and so geographically concentrated that they have taken on all the characteristics of an industrial district. Silicon Valley, of course, is the preeminent example. Firms in the Valley are generally small and highly specialized. Although they compete vigorously with each other, they also share technological information and cooperate in joint ventures to meet specialized consumer needs. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2003, p.426).

Como demonstrado pelos dois casos acima, na visão de Lamoreaux, Raff e Temin (2003) as mudanças no cenário econômico, principalmente o efeito da renda na mudança das preferências dos consumidores, fez com que empresas importantes do cenário atual utilizassem mecanismos de relacionamentos de longo prazo entre firmas como forma de coordenação ao invés da hierarquia da coordenação vertical. As empresas construíram relações através de repetidas interações para atender as novas demandas. Eles afirmam que esse fenômeno afetou mais rapidamente os novos ramos industriais (segundo caso apresentado), nas indústrias mais antigas a mudança ocorre mais lentamente.

Enfim, os autores propõem que sua narrativa apresenta divergências importantes em relação a de Chandler que permitem a construção de uma nova interpretação da história empresarial. Em primeiro lugar destaca-se a identificação, através de um arcabouço teórico, de que mecanismos de coordenação surgem a partir de problemas de informação assimétrica e imperfeita.

A discordância metodológica levou à construção de uma história em que não sejam comparados mecanismos de coordenação sem o olhar sobre o ambiente no qual esteja inserido, evitando uma perspectiva de que haja uma melhoria da atuação dos agentes até um estágio presente, mais desenvolvido. Dessa forma, apesar de cada mecanismo de coordenação ter vantagens e desvantagens é necessário observar o ambiente econômico e institucional para compreender a eficiência de sua atuação. O vício metodológico presente na contribuição de Chandler, segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2003), a torna incapaz de ir além de seu período e explicar o momento atual no qual a estrutura das firmas chandlerianas perdeu espaço e relevância econômica.

II.3 AS DIVERGÊNCIAS TEÓRICAS E AS IMPLICAÇÕES HISTÓRICAS

As teorias históricas pós-chandlerianas abordadas neste capítulo possuem semelhanças e diferenças importantes para construir o debate sobre a posição das ideias de Chandler no mundo contemporâneo. Embora as duas visões sejam concordantes quanto à diminuição da significância da firma chandleriana no ambiente atual frente a versões de empresas menores e mais especializadas, divergências teóricas e metodológicas explicam a razão das duas histórias terem focos distintos.

Em relação às semelhanças, é necessário notar que as duas perspectivas pós-chandlerianas afirmam que as mudanças importantes no quadro empresarial tornam o argumento de Chandler acerca da superioridade da coordenação da hierarquia inadequado para explicar o momento atual. Para Langlois (2003, p.352) o fato de o momento atual mostrar-se como uma desconstrução do fenômeno observado por Chandler, demonstra que a perspectiva historicista de que a coordenação da hierarquia é intrinsecamente superior a do mercado deve ser abandonada. Segundo Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.377) o fato da firma chandleriana encontrar-se em declínio revela a falha metodológica no argumento de Chandler.

Contudo, apesar de concordarem sobre o historicismo de Chandler, este ponto também expõe uma divergência entre elas. Lamoreaux, Raff e Temin demonstram que o historicismo também é característica da narrativa de Langlois e que sua crítica a Chandler também aplica-se ao autor:

Where Chandler extrapolated from Edith Penrose's *Theory of the Growth of the Firm* a logic for the large managerial organizations that dominated the economy when he was writing, Langlois extracts from Adam Smith's *Wealth of Nations* a similarly sweeping explanation for a resurgence of market transactions in the late twentieth century. (LAMOREAUX, RAFF, TEMIN, 2004, p.377).

Na visão de Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.380) a narrativa defendida por eles não comete essa falha metodológica porque não há uma relação de superioridade entre os mecanismos de coordenação e também não há uma lógica abstrata para a qual as organizações tendam a se comportar de uma maneira.

Além desse ponto as distinções entre as histórias destes autores também reside no embasamento teórico de suas narrativas. Para Langlois (2004, p.358) o texto de Lamoreaux, Raff e Temin enquadra-se no arcabouço neoclássico de organização, explicando praticamente todas as mudanças organizacionais como fruto de problemas de informação assimétrica, enquanto sua visão baseia-se numa perspectiva evolucionária enfatizando os custos de transação dinâmicos. Segundo o autor, a perspectiva neoclássica deixa de lado a importância da imperfeição do conhecimento em realizar a produção. Como ele esclarece:

In a world of tacit and distributed knowledge—that is, of differential capabilities—having the same blueprints as one's competitors is unlikely to translate into having the same costs of production. Generally, in such a world, firms will not confront the same production costs for the same type of productive activity. Moreover, the costs that can make transacting difficult, and may lead to internalization, can go beyond those that arise in the course of safeguarding against opportunism or damping moral hazard through monitoring or incentive contracts. In such a world, economic activity may be afflicted with “dynamic transaction costs,” the costs that arise in real time in the process of acquiring and coordinating productive knowledge. (LANGLOIS, 2004, p.359).

Por outro lado, Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.381) afirmam que em sua narrativa a dinâmica não ocorre apenas a uma análise estática de custos de transação, conforme a afirmação de Langlois, também há uma dinâmica evolucionária. Isso porque como demonstra a história contada em Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.384), as mudanças nas organizações

em sua narrativa são causadas pelos problemas enfrentados pelos agentes num ambiente econômico e institucional em constante variação, não existe uma necessidade em resolver os problemas de uma maneira específica.

Como efeito das divergências teórica e metodológica os autores pós-chandlerianos produziram histórias distintas sobre o desenvolvimento da história empresarial e enfatizaram aspectos distintos do ambiente econômico sobre o qual as mudanças estruturais nas empresas ocorreram. Estas divergências ficam claras em dois pontos cruciais para a suas histórias empresariais: o surgimento da grande empresa e da nova economia.

Em relação ao primeiro ponto, Langlois (2004, p.360) afirma que o surgimento da integração vertical está associado com a necessidade de superar os custos de transação dinâmicos, que emanam do fato de que uma mudança de diversas partes do sistema ao mesmo tempo, pode tornar as formas de produzir existentes obsoletas. Dessa forma, para ele a integração vertical poderia coordenar melhor as atividades devido à necessidade de criar novas capacidades produtivas, pois seria custoso tentar convencer os fornecedores a adotar os métodos definidos pelos empresários e como o conhecimento tem uma parte tácita e encontrava-se pouco estruturado devido à mudança sistêmica, integrar outros estágios da produção tornou-se uma solução. O caso que ilustra esse problema das empresas é contado pelo autor da seguinte forma:

Mass-producing parts called for systemic change in the process of production. It was far less costly for Ford Motor Company to make the parts itself than to try to manipulate a supplier network grossly ill adapted to mass-production techniques. Why not teach the suppliers the techniques of mass production and then buy from them? The very simple answer is that Ford could not teach them what it did not yet know. Inventing the moving assembly line—or, rather, many different assembly lines for many different parts—was a process of capability building that required lengthy trial-and-error learning. (LANGLOIS, 2004, p.362).

Contudo, este mesmo fato é contado de forma diferente na outra perspectiva pós-chandleriana discutida neste capítulo. Para Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.383) não havia a necessidade para o surgimento da integração vertical neste cenário, a maneira pela qual Ford resolveu o problema enfrentado foi apenas uma maneira possível. Por essa afirmação dos autores é perceptível a ausência de um grande processo orientador que possa sistematizar a história de forma geral, de maneira historicista, tal qual a sua crítica metodológica exposta no início dessa seção mostra.

O surgimento da nova economia também mostra as divergências entre as narrativas dos autores. Lamoreaux, Raff e Temin (2004, p.384) afirmam que a mudança ambiental relevante reside no efeito que o aumento da renda causou na preferência dos consumidores, possibilitando-os optar por maior qualidade dos produtos, no novo estágio da tecnologia, a forma pela qual os empresários enfrentaram isso resultou num uso menor do mecanismo de coordenação da hierarquia e um uso maior dos relacionamentos de longo prazo. Isso porque segundo eles, as interações entre os agentes não são essencialmente coordenadas pelo preço (como seria no caso da coordenação do mercado), mas em repetidas relações que decidem sobre preço, quantidade e qualidade através de um processo de barganha entre as partes.

De uma outra perspectiva porém Langlois (2004, p.370) vê a expansão do mercado como a mudança mais importante, a redução dos custos de transporte e comunicação e o aumento na renda impactaram positivamente o movimento de expansão dos mercados, essa extensão, em conjunto com o desenvolvimento das instituições do que sustentam o mercado, possibilitou a redução do aparato administrativo para atenuar as incertezas ambientais, através de um sistema coordenado pelo mercado.

Enfim, a introdução de um arcabouço teórico para a explicação das mudanças organizacionais pelas teorias pós-chandlerianas discutidas neste capítulo geraram histórias empresariais distintas, que embora concordantes quanto ao quadro empresarial apontar para o declínio da firma chandleriana e a maior relevância de firmas menores e especializadas, divergem quanto à narrativa que conta os fatos relevantes para a explicação da história empresarial.

CAPÍTULO III - AS LIMITAÇÕES DAS SÍNTESES PÓS-CHANDLERIANAS E AS LIÇÕES PARA O FUTURO DA HISTÓRIA EMPRESARIAL

Além das divergências que as sínteses pós chandlerianas apresentadas no capítulo anterior possam ter entre si, elas receberam críticas de outros pós-chandlerianos e do próprio Chandler. O presente capítulo tratará dessas como uma continuação do debate acerca das ideias de Chandler e apresentará outras visões sobre elas de forma a compreender a noção destas ideias sobre uma perspectiva da importância para a história empresarial.

A primeira seção deste capítulo tratará de uma crítica pós-chandleriana às reinterpretações da história empresarial apresentadas no capítulo anterior que se divide em dois pontos. O primeiro é a discordância quanto aos aspectos metodológicos utilizados nos dois textos. O segundo trata-se de uma análise que considera equivocadas as visões acerca do modo de atuação da economia contemporânea.

A segunda seção apresentará a resposta de Chandler frente às críticas ao seu trabalho. A contestação chandleriana às releituras de sua narrativa revelam que não houve um consenso no debate sobre o que representa o momento atual da história empresarial, amplificando a discussão sobre a necessidade de um estudo empresarial mais amplo no contexto contemporâneo.

A terceira seção organizará visões adicionais de diferentes campos a respeito das contribuições e deficiências do paradigma de Chandler, tentando demonstrar os desafios para a construção de uma história empresarial após Alfred Chandler.

III.1 A CONTINUAÇÃO DO DEBATE PÓS-CHANDLERIANO

As considerações a respeito do paradigma de Alfred Chandler e a construção das narrativas que reinterpretaram a história empresarial exibidas no capítulo anterior também foram alvo de críticas. Sabel e Zeitlin (2004) promoveram importantes críticas acerca de fatores fundamentais para o encadeamento das reinterpretações apresentadas no capítulo anterior: a metodologia das narrativas construídas e a identificação do formato do cenário empresarial contemporâneo.

A começar pela metodologia, Sabel e Zeitlin (2004, p.399) afirmam que embora Langlois tenha desaprovado o historicismo contido na visão chandleriana, ele comete o mesmo problema metodológico em sua narrativa.

Para compreender a razão do historicismo ser considerado um problema metodológico deve-se definir este método de análise. Para os autores sua definição pode ser dada por “*a commitment to any variant of the view that historical developments are determined by the unfolding of some deep logic of functional necessity*”. (SABEL, ZEITLIN, 2004, p.399).

A identificação de historicismo nas reinterpretações pós-chandlerianas pode prejudicar sua construção histórica. Isso ocorre porque segundo explica Sabel e Zeitlin (2004, p.390) o historicismo pode reduzir desenvolvimentos históricos detalhados a análises curtas dentro de um caminho lógico.

Na narrativa apresentada por Langlois (2003) a presença do historicismo ocorre de uma maneira peculiar. Segundo Sabel e Zeitlin (2004, p.399) são duas as dinâmicas que guiam o prosseguimento da narrativa do autor: a expansão dos mercados e a necessidade de atenuar o efeito das incertezas. Na medida em que sua sequência histórica ocorre os eventos são totalmente explicados pela relação destas duas dinâmicas. Dessa forma, os autores demonstram o viés em sua história enfatizando que:

Buffering becomes important in the age of Chandlerian mass production with its tightly coupled, vertically interdependent task structure. (This could be called the Smithian moment of Langlois’s interpretation.) Finally, the need for buffering is now declining despite continuing increases in the division of labor because of technologically driven decreases in the efficient size of plants and the diffusion of market-supporting institutions such as standard interfaces. (This is the neo-Smithian extension.) It is true that in Langlois’s version the path of historical progress in some sense curves back on itself. But even with this curve added, the story remains faithful to the fundamental historicist assumption that history always has some inevitable outcome. (SABEL, ZEITLIN, 2004, p.399).

A história de Lamoreaux, Raff e Temin (2003), por sua vez, apresenta um viés metodológico diferente. Segundo Sabel e Zeitln (2004, p.400) a narrativa dos autores tende a ser determinista quanto ao efeito que as circunstâncias tiveram sobre as decisões tomadas pelos agentes, de forma que o contexto no qual estão inseridos define totalmente suas escolhas. Apesar do meio influenciar a tomada da decisão dos agentes não se pode admitir que todas as

escolhas são determinadas por ele. A decisão dos agentes deve ser encarada na história de modo que:

...actors are never just reading the script for their actions from the circumstances they confront. Their own reflections and interpretations, including especially reflections on possible changes in what seem like fixed constraints and political alliances, are crucial ingredients in their strategic choices. The interplay of these reflexively contingent choices, of course, creates the context in which they and other actors make subsequent decisions. In this way, actor and environment co-evolve. (SABEL, ZEITLIN, 2004, p.400).

Além da questão metodológica, o outro ponto importante que merece uma análise mais profunda nas histórias pós-chandlerianas de Langlois (2003) e a na de Lamoreaux, Raff e Temin (2003) é a identificação do contexto empresarial atual. Segundo Sabel e Zeitlin (2004, p.393) nenhuma das duas análises trata de forma profunda as características mais importantes da economia atual que definem por:

The first is the relentlessly innovative character of the new economy and, along with it, the vulnerability of all currently successful product designs to challenge from alternatives (...) second theme is the need, given this innovative churning, for firms to develop reliable disciplines for identifying new possibilities and learning rapidly how to incorporate novel approaches into their product designs and production techniques. (SABEL, ZEITLIN, 2004, p.393).

Diante dessas características, Sabel e Zeitlin (2004, p.394) explicitam que o ambiente econômico atual permanece em constante inovação devido ao fato de que vigora um mundo de tecnologias disruptivas. Para eles, este processo caracteriza-se pelo constante desafio por parte das firmas secundárias aos produtores estabelecidos, à medida que um desafiante é bem-sucedido os métodos de produção utilizados tornam-se dominantes, até que o processo se repita.

Assim, conforme Sabel e Zeitlin (2004, p.394) explicam, o sistema modular de produção, conforme o descrito por Langlois (2003), possui uma desvantagem no cenário atual associada ao fato de que a padronização de uma interface técnica pode apresentar um impedimento à constante inovação que o sistema requer. Dessa forma, empresas buscariam evitar manter-se fiéis a um padrão de interface de produção para não sujeitar-se aos riscos. Este cenário atual:

... lead firms do not break products down into fixed modules defined by a one-to-one mapping between a function and the physical devices that embody it, but instead engage in a process of iterated co-design with component suppliers, in which complex wholes are provisionally parsed into parts whose subsequent development then suggests modifications of the initial overall design, which are then provisionally parsed again, and so on. At any given moment, suppliers may be engaged in manufacturing “black box” parts defined by the interfaces of a particular product architecture, but the most capable (and best remunerated) are also expected to assist their customers in redefining those interfaces for cost reduction and performance improvement in the next design iteration. (SABEL, ZEITLIN, 2004, p.395).

Dadas as novas formas de atuação, Sabel e Zeitlin (2004, p.397) afirmam que o cenário empresarial contemporâneo é dominado pelo uso das rotinas de interações cooperativas entre as empresas; de forma que cada parte atua num processo de *benchmarking* para chegar a um ponto inicial de que deve-se produzir o produto e como, em seguida atuam simultaneamente no processo de engenharia, reavaliação do projeto e correção de possíveis falhas, visando atingir um aprimoramento constante dos projetos iniciais. Este processo gera uma troca de informações e conhecimento entre as firmas e as força a constantemente questionar e remodelar suas rotinas.

Portanto, para Sabel e Zeitlin (2004, p.398) o processo descrito distancia-se tanto do sistema modular de produção, por apresentar uma formalização recombinação ao invés de padronizada; quanto dos relacionamentos informais de longo prazo, por apresentar uma estrutura de governança explícita entre firmas.

Por fim, apesar de não realizarem uma síntese pós-chandleriana, Sabel e Zeitlin desaprovam os métodos utilizados e o resultado histórico representado pelo momento atual nas sínteses pós-chandlerianas.

III.2 A RESPOSTA DE ALFRED CHANDLER

As críticas pós-chandlerianas à Chandler, discutidas neste trabalho fundamentam-se em dois pontos: a visão de que no período atual não há mais a dominância da firma chandleriana e o caráter historicista de sua narrativa.

Chandler (2005) rebate o primeiro ponto afirmando que a nova economia não substituiu a firma chandleriana e que essa instituição continua dominando o cenário empresarial. Para isso, o autor exhibe diversos casos empresariais que confirmam sua visão:

...the modern chemical and pharmaceutical industries, after the 1920s, were shaped by enterprises in the “Chandler model” that had been established between the 1880s and the 1920s, during what historians term the Second Industrial Revolution. Of the fifty largest chemical companies and thirty largest pharmaceutical enterprises in 1993, all ranging from \$1 billion to \$16 billion in annual revenues, only two successful enterprises were established after the 1920s, and both emerged in response to the emergency demands of World War II. (CHANDLER, 2005, p.135)

Outro relevante setor apresentado por Chandler é o da tecnologia de informação:

...in information technology (IT), IBM had dominated the information-processing industry from its beginnings in 1912. This dominance increased once it completed the conversion from the vacuum tube to the electronic transistor. IBM’s revenues in 1963 were \$1.2 billion, while those of all of its U.S. competitors combined reached just \$7.1 million! With the resulting profits, IBM created the system 360/370 and has continued to dominate large-scale computing ever since. As pointed out in the preface, neither the European nor the Japanese enterprises were able to build an effective competitor until Gene Amdahl took the IBM technology to Japan. Within a decade Fujitsu, NEC, Toshiba, and Hitachi all became giant, “Chandlerian” companies that served not only Asian but also, on an original equipment management (OEM) basis, European markets. In the 1970s IBM transformed IT once again by mass producing and mass marketing the personal computer (PC), which in turn made Intel the world’s largest producer of microprocessors, and essentially gave Microsoft, which provided the software, a monopoly of the PC software business, which it still has. (CHANDLER, 2005, p.134).

Além de apresentar os exemplos de firmas chandlerianas que continuam a dominar seus setores, Chandler (2005, p. 136) contesta a comprovação empírica dos casos empresariais da nova economia apresentados pelos pós-chandlerianos. Segundo ele, as únicas empresas citadas para realizar essa tarefa a Dell e a Toyota, são exemplos de firmas chandlerianas. Como conta Chandler:

Both companies, in fact, provide excellent examples of successful “Chandlerian” enterprises. After IBM transformed the IT industry the second time by mass producing and mass distributing the PC, about two hundred manufacturers of clones appeared. Within a decade, only a tiny number of these companies remained, victims of the economies

of scale enjoyed by the U.S. and Japanese giants. Dell, established in 1984, was one of the survivors, and it succeeded by pursuing a related strategy that included rethinking the industry's model for manufacturing and by opening new channels to consumers. (CHANDLER, 2005, p.136).

Chandler também tratou do caso da Toyota demonstrando que ela também sustenta seu argumento ao seguir o processo chandleriano:

Toyota, of course, is not a new company and is in its eighth decade. It also followed a "Chandlerian" path to industry leadership similar to that followed by the Japanese giants in consumer electronics. Indeed, Toyota is a supreme example of following a virtuous strategy and offers a sharp contrast to the major U.S. competitors that diversified in the 1970s and 1980s into aerospace, financial services, information technology, and other industries. (CHANDLER, 2005, p.136).

A crítica pós-chandleriana sobre o aspecto metodológico também foi contestada pelo autor. Segundo Chandler (2005, p.137), apesar de Lamoreaux, Raff e Temin (2003 e 2004) apontarem que sua narrativa seria historicista, a história apresentada por eles também age dessa forma, devido à ausência de eventos muito relevantes para a história empresarial moderna. Em sua visão, os autores tratam das mudanças nos setores de alta tecnologia através de sua teoria econômica. Como o autor explicita:

...they make no mention of the Industrial Revolution that between the 1880s and the 1920s laid the foundation for the 20th century industrial world. Nor do they refer to the Information Revolution created by commercializing the new science of electronics between the 1950s and into the 20th century or biotechnology's beginning with the commercialization of a new science, biology and related disciplines. Together these three revolutions have profoundly changed the life and work on this planet during the past century and will continue to do so in the future. (CHANDLER, 2005, p.137).

Enfim, a resposta de Chandler às críticas pós-chandlerianas baseia-se principalmente na discordância quanto ao ambiente empresarial contemporâneo. A irrelevância da evidência empírica em termos de empresas que representem a nova economia descrita pelos autores (duas empresas que seguiram o processo chandleriano) é encarada por ele como uma demonstração de que sua análise ainda vigora nos dias de hoje. Além disso, ele oferece um argumento que demonstra que as histórias de seus críticos não superaram uma visão historicista. Dessa forma, Chandler não concorda com a perda da dominância da firma chandleriana e desaprova as sínteses pós-chandlerianas discutidas no capítulo anterior

III.3 A CONTRIBUIÇÃO DE CHANDLER, OS CAMINHOS E DESAFIOS PARA O FUTURO DA HISTÓRIA EMPRESARIAL

As possíveis críticas ao trabalho de Alfred Chandler não ofuscam a grande contribuição do autor para a construção da história empresarial tal qual a conhecemos hoje. Conforme Amatori (2009, p.18) a obra de Chandler mudou o patamar da história empresarial frente às disciplinas que a compõem; dando um caráter mais acadêmico e científico à pesquisa dessa cadeira, a história empresarial pôde ser tratada com maior importância pelos historiadores e economistas.

A metodologia usada por Chandler desempenhou parte importante nesse papel. Lipartito (2008, p.431) enfatiza que o uso de um método indutivo de análise, concedeu uma grande riqueza de detalhes para a história chandleriana. Além disso, Amatori (2009, p.18) afirma que a metodologia adotada por Chandler com foco na pesquisa comparativa de diversas empresas e na ação direta dos empresários, concedeu generalizações históricas que se tornaram parâmetros relevantes para investigações de diversas disciplinas relacionadas a seu estudo.

Sobre estas generalizações importantes tiradas do trabalho de Chandler, Fruin (2009, p.265) aponta as quatro mais importantes. A primeira seria que a grande empresa originou-se inicialmente através de combinações horizontais de um mesmo setor produtivo. A segunda reside em como a consolidação dessas empresas situou-se na integração de outros estágios da produção desde os fornecedores até os que lidavam com os consumidores de seus produtos. A terceira e mais importante contribuição seria a análise sobre a forma multidivisional adotada pelas empresas, que mudaram de uma forma totalmente centralizada para uma descentralização, na qual as várias atividades da empresa passaram a ser tratadas por divisões comandadas por um gerente divisional, que administrava a alocação de recursos no curto prazo, enquanto o planejamento estratégico da firma coube ao comando central dos gerentes de mais alto grau da hierarquia. A última seria a explicação do papel dos gerentes e a da hierarquia nas estruturas do processo de transição passando pela consolidação horizontal, integração vertical e a empresa multidivisional e a estratégia da diversificação.

A contribuição de Chandler também expande-se para os aspectos teóricos que representaram pontos de partida para historiadores empresariais. Sobre este aspecto, Whittington (2008, p.276) afirma que mais do que um pioneiro, Chandler é uma fonte de inspiração constante na maneira pela qual os historiadores empresariais realizam seus estudos,

visto que, ele ofereceu um modelo teórico sobre estratégia, que afetou tanto o ramo dos estudos sobre estratégia quanto à história empresarial.

Assim, ainda que existam críticas a Chandler é possível reconhecer que sua contribuição possui grande relevância no desenvolvimento da história empresarial. Fligstein (2008, p.241) levanta o ponto de que apesar das críticas ao paradigma de Chandler, sua obra promoveu questionamentos importantes que tiveram impacto no surgimento de campos teóricos visando explicar essas questões sobre a teoria organizacional.

Embora existam diversas contribuições, o paradigma chandleriano também possui deficiências identificadas por autores com perspectivas distintas sobre como deveria ser realizado o estudo da história empresarial. Entender estas limitações é essencial para construir uma história empresarial pós Alfred Chandler.

Em relação a isso, Lipartito (2008, p.431) afirma que o mundo dos negócios possui outros quesitos importantes além da administração dos gerentes, crescimento da firma e lucro, analisados por Chandler. Segundo ele, o paradigma de Chandler e dos historiadores empresariais no geral não tem prestado a atenção devida aos conflitos políticos e aspectos culturais que estão implícitos nas relações econômicas. Porém, segundo Lipartito (2008, p.432) simplesmente incrementar a história empresarial de Chandler de aspectos políticos culturais não seria suficiente, deve-se pensar em obter visões sobre a história empresarial que partam da política, cultura e da economia política.

Neste sentido, Scranton (2008, p.427) faz comentários a partir do conceito de “modernidade sólida” e “modernidade líquida” de Zigmund Bauman. Chandler teria promovido uma história do surgimento da modernidade sólida com o foco nas empresas como fonte de progresso. Porém, a era atual é outra:

We now inhabit an age of “liquid modernity,” in which the capacity for rapidly moving on, grasping the new, new thing, and suddenly redeploying capital or information resources, makes reading, shaping, and enhancing flows a strategy far superior to building immobile structures and capabilities. (SCRANTON, 2008, p.427).

Assim, Scranton (2008, p.429) afirma que para avançar, os historiadores empresariais necessitam basear-se na leitura dos interpretes do capitalismo atual e remodelar os conceitos da história empresarial para adequá-los à era atual; caso contrário, prender-se a conceitos criados numa era que já não existe, pode acabar extinguindo o estudo da história empresarial.

Sabel e Zeitlin (2004, p.401) ao criticar as sínteses pós-chandlerianas de Langlois (2003) e Lamoreaux, Raff e Temin (2003), alertam que o futuro da história empresarial deve ser construído sem o uso de vícios metodológicos, para evitar cometer os erros do paradigma chandleriano. Para eles, o avanço da história empresarial deve evitar uma visão historicista e determinista quanto ao efeito do contexto nos agentes. Dessa forma, eles chamam atenção para o fato de que as novas sínteses da história empresarial a serem construídas não devem cometer os mesmos erros metodológicos de Chandler.

O trabalho de Langlois (2003) e de Lamoreux, Raff e Temin (2003) também apontam pontos importantes para o debate em questão, principalmente, quanto à necessidade da história empresarial de englobar aspectos da teoria econômica em suas explicações. Entretanto, o fato de suas divergências teóricas refletirem em suas narrativas históricas e na explicação do contexto contemporâneo gera uma discussão sobre quais devem ser as linhas teóricas e como devem ser aplicadas ao desenvolvimento da história empresarial. Outro aspecto importante ressaltado pelo trabalho deles é a análise do contexto atual representar um movimento de retração da importância da firma chandleriana neste contexto.

Por fim, o contraponto de Chandler (2005) às críticas pós-chandlerianas apresentadas ao seu paradigma também devem entrar no debate sobre o futuro da história empresarial. Segundo ele, as sínteses pós-chandlerianas não foram capazes de apresentar evidências em termos de casos empresariais relevantes para suas teorias, pois em sua visão os casos apresentados eram casos de firmas chandlerianas. Independente de concordar ou não com isso, desta crítica pode-se extrair que a construção de novas sínteses ou a explicação de um contexto empresarial pode necessitar de uma fonte empírica maior para o embasamento das teorias.

CONCLUSÃO

O debate a respeito das ideias de Alfred Chandler permanece vivo nos dias de hoje. Apesar das muitas considerações possíveis sobre seu paradigma, é notória a quantidade de informação histórica, as minúcias empresariais e os objetivos que sua obra forneceu aos historiadores empresariais. A importância da narrativa histórica apresentada por Chandler ao identificar grandes transformações na composição das empresas, no ambiente econômico e nos agentes que dominam as ações econômicas das nações gerou uma ampla discussão. Dessa maneira, mesmo entre seus críticos sua influência mostra-se presente.

No entanto, diversos autores que formam a história empresarial nos dias de hoje advertem para a necessidade dessa disciplina conter explicações consistentes com o cenário contemporâneo, que após modificações relevantes, não se explicaria mais pela história de Chandler. Os trabalhos de Langlois (2003) e Lamoreaux, Raff e Temin (2003) utilizam essa linha de raciocínio, observando que o período recente não exhibe mais a dominância das firmas e do modo de coordenação estabelecidos pelo paradigma de Chandler como predominantes para sua época. Diante disso, os pós-chandlerianos remodelaram a história de Chandler visando englobar explicações para a economia atual e os motivos pelos quais a teoria chandleriana não se adequaria a esta.

Contudo, as divergências existentes entre os dois trabalhos e as críticas apontadas por Sabel e Zeitlin (2004) quanto ao aspecto metodológico e em relação à definição de um cenário empresarial contemporâneo, apontam que há espaço para avançar na construção de um futuro para a história empresarial. Outros trabalhos também indicam isso, Chandler (2005) exhibe um contraponto às críticas de sua história, apresentando casos empresariais que contestam as sínteses pós-chandlerianas e mencionando a ausência de uma robustez empírica na história contada pelos seus críticos. Além disso, outros autores discutidos neste trabalho ressaltam a necessidade de reconhecer que a história chandleriana não trabalha todos os aspectos relacionados ao mundo dos negócios, pois o foco econômico de sua abordagem não contempla aspectos políticos, culturais e sociais.

O presente trabalho teve como meta contribuir para este debate, exibindo as ideias de Chandler e promovendo um debate através de suas críticas e contribuições para o avanço da história empresarial. A título de conclusão pode-se constatar que as relevâncias das críticas as ideias de Chandler não propõem-se a apagar a história do autor, visto que ela ainda possui

grande relevância principalmente quanto a documentação histórica, e sim compreender uma forma de construir o futuro do campo da história empresarial diante de novas perspectivas teóricas e das possíveis alterações no contexto econômico e empresarial recente.

Porém, ainda que se concorde com a narrativa chandleriana, a forma para avançar na disciplina, conforme Scranton (2008), talvez não se trate apenas de contar a história que ocorreu depois de Chandler, mas sim constituir um esforço de ir além de sua perspectiva, suas construções teóricas e generalizações históricas através de uma nova visão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A. D. *Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University, 1990.

LANGLOIS, R. N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 2, p. 351-385, 2003.

LANGLOIS, R. N. Chandler in a larger frame: markets, transaction costs, and organizational form in history. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 5, n. 3, 2004.

LAMOREAUX, N.; RAFF, D.; TEMIN, P. Beyond markets and hierarchies: toward a new synthesis of American business history. *The American History Review*, v.108, n. 2, p.404-433, 2003. Disponível em: < ahr.oxfordjournals.org/content/108/2/404.full.pdf >. Acesso em: 10 mar. 2017.

LAMOREAUX, N.; RAFF, D.; TEMIN, P. Against whig history. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 5, n. 3, 2004.

SABEL, C. F.; ZEITLIN, J. Neither modularity nor relational contracting: inter-firm collaboration in the new economy. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 5, n. 3, 2004.

CHANDLER, A. D. Response to the symposium: framing business history. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 6, n. 1, p. 134-137, 2005.

LIPARTITO, K. J. The future of Alfred Chandler. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 9, n. 3, p. 430-432, 2008.

SCRANTON, P. Beyond Chandler?. *Enterprise & Society: the international journal of business history*, v. 9, n. 3, p. 426-429, 2008.

FLIGSTEIN, N. Chandler and the sociology of organizations. *Business History Review*, v. 82, n. 2, p. 241-250, 2008.

WHITTINGTON, R. Alfred Chandler, founder of strategy: lost tradition and renewed inspiration. *Business History Review*, v. 82, n. 2, p. 267-277, 2008.

FRUIN, W. M. Globalization and Alfred D. Chandler's modern (American) firm: an essay. *Journal of Management History*, v. 15, n. 3, p. 261-271, 2009.