
Resenha

Resenha: A transformação do controle corporativo

The Transformation of Corporate Control

Patricia Mari Matsuda
Prof^a Dr^a no curso de Administração na Faculdade Sumaré e FEI

Julio Cesar Donadone
Prof^o Dr^o UFSCAR na área de sociologia e coordenador do NESEFI -UFSCar

Resenha: FLIGSTEIN, Neil. **The Transformation of Corporate Control**. Massachusetts, London, England: Harvard University Press Cambridge, 1990.

Introdução

O livro de Neil Fligstein é indicado como uma referência para aqueles que se dedicam a compreensão dos estudos de mercado no novo capitalismo, esse traz consigo o âmbito das finanças e a remodelação das empresas do século XXI. Nesta obra, o autor realizou estudos empíricos nas 1000 maiores indústrias dos EUA em um período de tempo de 100 anos, procurando mostrar as complexas interações entre o Estado e os atores que têm alternado as concepções de controle, guiando as estratégias e estruturas das grandes empresas. Fligstein chega à conclusão de que não há uma convergência de concepções de controle através de sociedades. De fato, evidências sugerem que interações únicas entre Estado e grandes empresas na economia de vários países avançados tem resultado em diferentes formas organizacionais, dirigidas por diferentes conjuntos de atores operando com diferentes concepções de controle. Os resultados dessas interações tem produzido a grande moderna corporação, a empresa dos Estados Unidos.

Destacar-se-á nesta obra de Fligstein a originalidade em seu texto e sua contribuição para os estudos em Sociologia Econômica. Dentro desta visão, aponta como as instituições surgem, permanecem estáveis e são transformadas. Aborda como temas: Estado, mercados, empresas e finanças. Porém, a obra de Fligstein não é nenhuma unanimidade, principalmente,

no que se refere aos seus estudos teóricos, por vezes é acusado de teorizar de forma especulativa sem dialogar tão bem com as evidências empíricas. Provavelmente esta foi a maior crítica que Bourdieu e, mais tarde, seus seguidores fazem.

A transformação do controle da corporação

O livro de Neil Fligstein trouxe uma contribuição para a Teoria Organizacional, através do estudo em campos organizacionais, Estado e inovação. A obra representa uma importante contribuição para a Sociologia Econômica ao debater questões acerca de empresas que deveriam criar concepções de controle ao longo dos anos para atingir a legitimidade e deste modo poderiam se estabelecer e sobreviver. O conceito de campos organizacionais no livro é utilizado a partir da observação de diferentes empresas em interdependência, Fligstein inicia sua abordagem a partir da análise sobre o cenário da economia norte-americana. Procura explicar como e por que a sua dominância do negócio tem diminuído. Alguns críticos argumentariam que a cultura estadunidense teria ênfase no individual e eles não viriam mais se sacrificando para o bem comum, assim, o país tem mudado de exportador para importador, além disso, a sua base industrial tem diminuído.

Fligstein relatou em seu livro *“The Transformation of Corporate Control”* como a economia dos EUA tem sido transformada nos últimos 100 anos. O autor apresenta o conceito de como grandes empresas deveriam operar para preservar seus crescimentos de lucro. O resultado destes estudos seria de que empresas criam um novo *set* de estratégias e estruturas, e estas novas estratégias seriam para fazer as mesmas sobreviverem e crescerem.

A partir de estudos empíricos nas 1000 maiores indústrias dos EUA em 1880, o autor procura entender concepção, identidade, estratégia e estrutura das grandes empresas. Fligstein realizou seu estudo baseado na Teoria Organizacional: *“na minha historia organizacional de grandes modernas corporações, eu uso um diferente quadro sociológico, que se originou na corrente da Teoria Organizacional. Para segurar argumentos uso ferramentas da história e da economia”* (texto traduzido e adaptado de Fligstein, 1990, p.5).

O autor foca em três diferentes contextos institucionais. Primeiro, em como as organizações são enraizadas em grandes grupos, que são chamadas campos organizacionais (produtores, competidores, donos, etc.); segundo, analisa o que o Estado diz que as

Resenha: A transformação do controle corporativo

organizações podem fazer e quais são os limites do comportamento que ele impõe; e terceiro, em como as organizações tem um *set* de estruturas, tecnologias e estrutura física que moldariam e impediriam seus parceiros de mudar e crescer.

A existência de **campos organizacionais** vem de diferentes empresas em interdependência, os atores compartilham uma similar concepção para legitimar ação dos atores. A formação do campo é para estabilidade e a sua existência serve de benefício para os membros mais poderosos, requerendo assim, um alto nível de organização social. As grandes empresas teriam maior influência e estabilidade dos campos organizacionais, deste modo, os atores poderiam mudar seus comportamentos e suas regras para tentar estabilizar as empresas a seu favor.

O **Estado** controla as práticas da sociedade, o governo, às vezes, pode ter diferentes e contraditórias propostas, podendo interferir através de leis, regulação, taxas, etc. A relação entre Estado e empresa, geralmente, serve aos interesse das empresas.

Sobre as **inovações organizacionais**, têm ocorrido muitas, o autor separa em subunidades de poder representadas por manufatura, vendas, marketing e finanças:

- Na **manufatura** (1880) o importante era estabilidade, confiabilidade, custo efetivo da produção;
- **Vendas e marketing** (1920, era pós 2GM) diferenciação de competidores em termos de qualidade de produto e preço. Diversificando sua linha de produtos;
- **Concepção financeira** (domina atualmente) ferramentas para medir a performance, o lucro, importância para lucro de curto prazo, aumento de valor para o acionista, mantendo a ação alta. Alocação de capital, fusões, aquisições alavancadas, recompra de ações, reestruturação corporativa, reestruturação para estratégia e lucros. Fortemente controlada por contas restritas.

Esta divisão ocorre em seu livro, pois o autor procura dizer quais são as concepções de controle que regem as empresas ao longo da história e elas se diferenciam principalmente pela mudança e criação de novas leis por parte do Estado. Empresas constroem sua história de acordo com o que os seus dirigentes adotam como melhor prática e ao mesmo tempo respondem as necessidades do Estado e do momento histórico pelo qual a empresa está passando.

Legislação no movimento antitruste dos EUA

Fligstein apresentou o Estado como um ator que poderia determinar a existência de limites de espalhar dadas concepções, estratégias e estruturas. As empresas interagiriam com umas e outras e o Estado para criar mercado. Para o autor, o Estado tem sido o principal árbitro para comportamentos legais e ilegais por parte das empresas.

No intuito de mostrar a trajetória desse processo nos EUA, Fligstein apresenta um histórico conciso sobre as legislações¹ em sua obra.

Concepções de controle

Nesta parte do livro, o autor relata o surgimento, auge e declínio das concepções de controle. Destaca pontos fortes e fracos de cada concepção. O autor procura ao mesmo tempo dialogar com a economia e a história em que as empresas se encaixam. Explica o porquê das tomadas de decisão dos dirigentes e as práticas de estratégia adotadas de acordo com o seu ambiente. O objetivo das grandes empresas seria sempre o de ditar a concepção dominante, deste modo, criando regras a seu favor.

Concepção de controle de manufatura

O autor apresenta em seu livro a concepção de manufatura como defensiva e orientada no sentido de desencorajar a competição direta. As empresas dominantes seriam as que determinam os preços e existiria o respeito construído pelas maiores empresas para seus competidores.

As chances de sucesso das empresas seriam principalmente industriais: mix de produto, integração vertical, fusões, presença de multinacionais e currículo de presidentes hábeis para manufatura.

Concepção de controle de Vendas e Marketing

¹ A Lei Sherman, de 1890 - Foi um ato de regulação que visava garantir a concorrência entre as empresas nos EUA, evitando que qualquer delas se tornasse suficientemente grande para ditar as regras do mercado em que atuava. Determinações da Lei Sherman: 1. Truste ou outra forma qualquer, ilegal. 2. Monopólio em qualquer ramo da indústria ou do comércio, considerada culpada.

Lei Clayton, de 1914 - Complementa a Lei Sherman, detalhando as práticas e os contratos considerados ilegais. Mais tarde ela também vai ser aperfeiçoada pela Lei Celler-Kefauver.

Lei Celler-Kefauver, de 1950 - Lei federal dos Estados Unidos aprovada em 1950 que reformava e reforçava a Lei Clayton Antitruste de 1914. Os empresários foram capazes de encontrar maneiras de contornar a Lei Clayton simplesmente comprando os ativos de um concorrente. A Lei Celler-Kefauver proibia esta prática.

Resenha: A transformação do controle corporativo

Na perspectiva de Fligstein, a concepção de controle de manufatura teria operado para estabilizar preços. Nesta concepção, prevaleciam pequenos números de empresas integradas verticalmente, e sempre presas à competição por preço. Dentro desta concepção de controle, gerentes e empresários tenderam para resistir a inovações tecnológicas e organizacionais, e a abraçar práticas para somente promover a estabilidade de preço.

A concepção de marketing começou com uma nova promessa, em vez da estabilidade de preço, gerentes e empresários começaram a focar na venda de bens diversos. Empresas procuraram produtos que outras empresas não estavam vendendo, diferenciaram seus produtos de competidores, e apelaram para diferentes compradores baseado na qualidade, nomes de marca e propagandas e, por fim, empresas criavam produtos para mercados que ainda não existiam. Esta concepção se espalhou em empresas logo após a Segunda guerra.

Marketing por vendas se tornou segmentado, e diferenciavam produtos para evitar a competição por preço, buscavam a fidelidade à marca, procurava-se expandir a divisão do mercado, encontrar novos mercados e novos produtos. Os dirigentes desta concepção procuravam evitar a competição e aumentar as oportunidades e as vendas.

De acordo com Fligstein, a concepção de controle de vendas e marketing dominou as práticas das grandes empresas da Depressão até a metade da década de 1950. Esta concepção teria promovido o crescimento nas empresas, mais do que a concepção de manufatura fez anteriormente.

Porém, o clima de antitruste encorajou a nova concepção de controle financeira que emergiu em 1950. A **Lei Celler-Kefauver** desencorajou fusões horizontais e verticais e encorajou fusões para diversificação. Desta vez, os executivos da área financeira seriam considerados os melhores profissionais para interpretar o que o governo estava fazendo, eles viram que fusões diversificadas não eram somente um caminho para crescer, mas também um caminho legal.

Concepção de controle Financeira

Um grande número de grandes empresas era já dominante em suas indústrias, deste modo, era difícil atingir crescimento por contínua expansão. A saída encontrada seria comprar uma nova companhia, o que significava acesso instantâneo para um novo produto e mercado.

A concepção financeira procurava crescer impiedosamente, avaliar a contribuição de cada linha de produtos para o lucro global e os objetivos das empresas era uma prática desta

concepção de controle. A concepção financeira via o escritório central como um banco e, assim, trata as divisões como potenciais mutuários (devedores).

Algumas **características** desta concepção financeira são destacadas por Fligstein. O mais importante objetivo da corporação moderna é manter o preço da ação acima do valor contábil das empresas. Desde que muitas empresas operavam em muitos negócios, elas mudavam a sua identidade. Em empresas multidivisionais, o retorno de investimento em cada divisão é importante porque é um indicativo de quão é lucrativa a empresa. **Diversificação** é uma estratégia para diminuir riscos. Sucesso por produtos de múltiplas fusões. A forma descentralizada fez empresas crescerem em diversas linhas de produtos.

Carreiras dos presidentes corporativos na concepção financeira

Fligstein observou, neste momento a reconversão de carreiras de executivos de alto escalão, os CEOs das grandes empresas, passam a ter MBA em áreas financeiras, como ele relatou em seu capítulo sobre carreiras de presidentes corporativos.

Três pontos são importantes que o autor considerou a experiência educacional, os movimentos entre organizações e os trabalhos que tiveram antes de se tornarem presidentes. De acordo com a pesquisa, o autor levantou que, a maioria dos presidentes não tem MBA, até 1959. E o número rapidamente cresceu em 1979, 20 dos dirigentes de 100 empresas tinham MBA, sendo 13 da Harvard Business School.

Segundo o autor, escolas de negócio atraem pessoas que estão obviamente interessadas em se tornarem top gerentes e as melhores escolas escolhem os melhores candidatos. Esses indivíduos usam o treinamento e credenciais para entrar em grandes empresas. Contatos feitos na escola também são importantes para a carreira, preparando-os para assumir papéis de líderes. Outra característica destes *top gerentes* seria de que eles trocam de empresas como uma estratégia de atingir o topo e com grande mobilidade, os presidentes tendem a se mover mais agora do que no passado.

Grande empresa dos Estados Unidos e críticas

Quando empresas estavam crescendo, bancos de investimento, empresas de direito e de corretagem fizeram muito dinheiro. As mesmas precisavam comprar partes de empresas e as ferramentas financeiras já estavam intrínsecas na comunidade. Assim, as corporações

Resenha: A transformação do controle corporativo

emprestam dinheiro em bancos financeiros e adquirem débitos. As grandes empresas estão criando grandes débitos, resultado deste instantâneo crescimento. As maiores empresas e as comunidades financeiras estão criando enormes **dívidas**, com o capital que poderiam ser usado para criar empregos e acelerar a concentração de capital.

Fligstein faz uma crítica a esta nova concepção de controle no momento em que ele debate sobre o resultado global, as grandes empresas ganham ao ter o **crescimento instantâneo** proporcionado pelas fusões. Mas a economia global sofre, com menos novos postos de trabalho ou atividades produtivas. As empresas são quebradas e separadas em partes para se obter lucro a curto prazo.

Fligstein debate com Schumpeter, pois o mesmo autor elogia a grande e moderna empresa como um motor de mudança no capitalismo. Para Schumpeter, a empresa como ele conhecia tem desaparecido e foi substituída pela empresa diversificada que é executada totalmente com base em critérios financeiros. Segundo o autor, os limites de tamanho para a grande empresa moderna ainda não foram atingidos, e, utilizando-se de critérios financeiros e formas de divisão, a grande empresa pode continuar a prosperar no indefinido curto prazo.

A construção social da eficiência²

Fligstein apresentou três itens para as empresas sobreviverem: top gerentes, organizações em campos estáveis e sistema político:

- **CEOs** da concepção financeira usam o curto prazo para manter dados financeiros em uma visão social construída em ações altas;
- **Campos** definem relações e comportamentos de empresas, implicam estratégias e estruturas, definem como mercados são estruturados por empresas. Promovem empresas para crescimento relativos em outras concepções de controle. Quando o campo é estável, empresas prosperam;
- O **Estado** pode manter estável e estimular para mudanças no campo. O sucesso de algumas concepções depende da relação empresa – Estado.

Considerações finais

² Eficiência fazer certo as coisas e atingir o resultado planejado, com otimização de recursos.

Fligstein chegou à conclusão de que não há uma convergência de concepções de controle através de sociedades. De fato, evidências sugerem que interações únicas entre Estado e grandes empresas na economia de vários países avançados, tem resultado em diferentes formas organizacionais, dirigidas por diferentes conjuntos de atores operando com diferentes concepções de controle.

Desta forma, o autor nos mostra que não existe um mercado abstrato que disciplina empresas e somente um único eficiente padrão. Em vez disso, organização industrial reflete em experiências únicas de economias nacionais.

Neste livro, o autor traça a transformação da grande empresa estadunidense desde o início até a corrente atual. Tentou mostrar as complexas interações entre Estado e atores que tem alternado as concepções de controle, guiando as estratégias e estruturas das grandes empresas. Os resultados dessas interações têm produzido a grande moderna corporação, a empresa estadunidense. Desta forma, é dirigida por considerações financeiras, alta diversificação, e usa fusões e desinvestimentos para expandir e restringir linhas de produtos.

Fligstein conclui que o futuro da economia dos Estados Unidos vai ser determinado por mais interações entre grandes empresas e Estado.

REFERÊNCIA

FLIGSTEIN, Neil. **The Transformation of Corporate Control**. Massachusetts, London, England: Harvard University Press Cambridge, 1990.

Recebido em: 13/11/2013.

Aprovado em: 15/09/2014.