

**REVO**  **GRUPO LUXMA**

# “A mão invisível” volta a dirigir as forças da economia

Peter Martin

Por vezes, tem-se a impressão de que a empresa gigantesca — a organização industrial em larga escala, que passou a existir há pouco mais de um século — está sendo descascada como uma cebola.

A integração vertical, a marca registrada da estrutura industrial tradicional, está-se desfazendo sob as pressões do final do século XX. E, na medida em que as empresas se livram de atividades que não lhe são essenciais — passando-as para sócios ou subcontratados —, freqüentemente é difícil reconhecer onde se encontra o núcleo central de uma determinada empresa.

Consideremos, como exemplo, o caso da indústria das empresas aéreas. Como é demonstrado pela encomenda da GPA de aviões no valor de US\$ 17 bilhões no mês passado, as empresas aéreas já não acham mais que é necessário possuir o bem central de suas atividades. Elas preferem fazer subcontratos para suas operações de manutenção e de cuidados com os passageiros e as bagagens; seus setores de reservas estão a cargo de gigantescas “joint-ventures”; por vezes, elas utilizam, através de contratos de charter, aviões totalmente tripulados pertencentes a empresas rivais. E o núcleo dos negócios acaba sendo um grupo de técnicas administrativas, uma imagem de marca e o controle das programações e horários.

Antes da criação da organização industrial em larga escala, a economia se baseava nas forças de mercado (a famosa “mão invisível” citada por Adam Smith).

O final do século passado e o início do século XX presenciaram a substituição da coordenação outrora fornecida pelo mercado pela fornecida internamente nas grandes organizações de integração vertical (“a mão visível”, nas palavras do conhecido historiador Otis Chandler).

Sé esta tendência está

agora sendo invertida, isto está ocorrendo devido aos instrumentos extremamente melhorados de comunicações, de avaliação de crédito e dos fluxos de informações, que permitem que as vantagens inerentes das cadeias de produção impelidas pelo mercado voltem a se impor, à custa das cadeias de produção burocráticas e verticalmente integradas.

Isso deixa aos administradores práticos a tarefa de procurar o verdadeiro valor agregado dos seus negócios, o mais rentável conjunto central de atividades, no qual devem focalizar as energias de suas empresas, deixando todo o resto a cargo dos subcontratados.

No entanto, talvez o melhor exemplo de todos seja o da indústria de bicicletas de corrida. Numa posição praticamente ímpar entre as indústrias do século XIX, ela resistiu à tendência para a integração vertical. Ela sempre forneceu um exemplo em funcionamento da mão invisível em ação — um comprador norte-americano pode adquirir um arcabouço fabricado na Inglaterra, equipado com marchas italianas, pedais japoneses, guidões franceses e assim por diante.

O nome na bicicleta, tradicionalmente, sempre foi o do construtor do arcabouço, que freqüentemente também é o responsável pela montagem final. Mas a parte do leão do valor agregado pode estar em outro lugar: nas mãos dos fabricantes dos componentes, que possuem a tecnologia mais requintada.

Na medida em que mais indústrias passem a imitar a indústria das bicicletas, a habilidade principal estará na seleção sensata de bons fornecedores e sócios e na procura da parte mais atraente do valor agregado.

A parte mais saborosa da cebola pode não ser a parte mais próxima do seu centro; encontrar a camada mais suculenta é a chave para uma culinária bem-sucedida.

Peter Martin é jornalista do Financial Times.