

## ARTIGO

# Brasil passa por três ondas de mudanças

Paulo Liebert/AE-12/08/99

## País tem revolução agrícola, indústria tradicional e a 'Terceira Onda'

Muito já se escreveu sobre o rompimento das fronteiras que definiam indústrias e negócios na velha economia. Mas quase nada se escreveu sobre um fato igualmente importante. Não são apenas as fronteiras entre negócios que estão se rompendo, mas também a fronteira entre o negócio e a atividade não-comercial.

Hoje, as empresas correm para interligar seus parceiros comerciais, fornecedores, vendedores e clientes em redes eletrônicas. Alguns gurus da área de administração vão mais longe, e falam de uma "ecologia de empresas" que forma uma unidade orgânica engajada na cooperação e concorrência simultâneas.

Mas a interligação – com ou sem fio – do mundo não apenas facilita as transações comerciais. A conectividade está também interligando indivíduos e várias organizações não ligadas aos negócios, agências, igrejas, sindicatos, comunidades e instituições sociais.

Ela fornece poderosos meios para grupos não ligados aos negócios se organizarem na defesa de objetivos políticos, sociais, ambientais e culturais, para a defesa do consumidor, isso sem falar da facilidade para se cometer uma fraude ou um crime. No sentido inverso, a Net pode ajudar as empresas a identificar mercados até então desconhecidos, encontrar aliados para a formação de lobbies e organizar o que alguns chamam de "marketing viral" – campanhas nas quais os clientes de uma firma se tornam sua equipe de vendas.

Todo negócio, na verdade, está inevitavelmente arraigado num emaranhado de entidades de negócios e não ligadas aos negócios que afetam seu desempenho e lucro. Este emaranhado de forças importantes – tanto do mundo dos negócios quanto fora dele – forma a "constelação" de uma empresa.

As constelações afetam tudo, de custos ambientais a benefícios, níveis salariais e regulações que limitam ou facilitam a atividade dos mercados. Têm impacto sobre a taxação e o comércio. E influenciavam muitas das normas não escritas que vigoram no mundo dos negócios. Na verdade, ainda hoje as constelações costumam ter um impacto maior no faturamento de uma empresa do que suas relações puramente comerciais.

É por isso que as empresas inteligentes, ao analisarem riscos e oportunidades na nova economia, ficarão de olho em fornecedores e distribuidores de primeira e segunda linhas e também farão alianças com entidades estratégicas não ligadas ao mundo dos negócios.

Se isso parece estranho, pense na constelação de forças – ligadas ou não ao mundo dos negócios – em torno do caso Microsoft, por exemplo, ou na gigantesca batalha contra a indústria do tabaco, que põe no mesmo barco empresas, organizações ativistas de baixo nível, associações comerciais, agências regulatórias e muitas outras pessoas. O que vemos são enormes constelações se sobrepondo ou colidindo, com tremendo impacto sobre as empresas.

A medida que a nova economia avança e a linha divisória entre negócios e grupos não ligados aos negócios se rompe, as constelações tornam-se um fator competitivo-chave.

Mudança, acaso, conectividade e constelações formam, juntos, o ambiente no qual a nova economia se desenvolverá. Mas outros dois conceitos poderão até mesmo sobrepujar os anteriores no futuro próximo.

**Simultaneidade** – A nova economia de hoje faz parte da ter-

ceira grande onda de transformação humana. A primeira onda foi a lenta disseminação da agricultura pelo mundo, que deu origem à nova economia primordial e transformou nossos ancestrais de caçadores e nômades em camponeses que escavavam o solo para sobreviver. A segunda onda, que se desenvolveu muito mais rapidamente, foi lançada há 350 anos pela Revolução Industrial e trouxe a outra nova economia – firmemente calcada na produção industrial em massa. Portanto, nós somos os filhos (ou os pais) da terceira gigantesca onda de mudanças, a "nova economia".

Esta nova realidade, como vimos, inclui a mudança da própria mudança, o crescente papel do acaso no ambiente econômico, o impacto da conectividade e a importância das constelações de negócios e entidades não ligadas aos negócios. Mas ainda mais importantes são as duas realidades finais, extremamente poderosas.

## Nos próximos anos, muitas instituições terão de mudar radicalmente

A primeira é a "simultaneidade". O que este conceito-chave significa é que um país, uma sociedade, uma economia ou mesmo uma empresa podem se

submeter a mais de uma onda de mudanças ao mesmo tempo. Tomemos como exemplo o Brasil.

Na longínqua Amazônia, camponeses chegam, dizimando as tribos indígenas remanescentes, em busca de terra para a agricultura. Esta é a revolução agrícola se completando, ainda transformando tribos ou nômades em camponeses. Mas enquanto isso ocorre no norte, a segunda onda de industrialização ocorre no sul. Não apenas em metrópoles gigantes como São Paulo, mas em cidades menores como Novo Hamburgo, um centro de produção de calçados, proliferam linhas de montagem e fábricas junto com a poluição, o tráfico de drogas e todos os problemas familiares da Segunda Onda da velha economia.

Ao mesmo tempo, em cidades como Campinas e Curitiba, e em muitos outros pontos do país, a nova economia está chegando de modo indiscutível. O uso de computadores e da Internet está em plena expansão. Microsoft, IBM e outras empresas high-tech dos EUA e Europa estão chegando, empresas reestruturam suas cadeias de suprimentos e canais de distribuição, e os administradores se preocupam com o que fazer com sua tecnologia da velha economia.

Em resumo, todas as três ondas de mudança transcorrem simultaneamente no Brasil, cada uma delas com suas diferentes formas de criação de riquezas, estilos de vida, idéias, valores e habilidades profissionais.

Este conceito de simultaneidade nos ajuda a entender muitas contradições aparentes da economia mundial – e mesmo dentro da mesma economia. Muito se fala, hoje em dia, sobre o perigo da homogeneização cultural como resultado da globalização. Filmes de Hollywood e da TV americana chegam a todos os pontos do planeta, mostrando as mesmas imagens, valores e caras famosas em todos os lugares, geralmente às custas da programação feita localmente. Os crescentes protestos, no entanto, fundamentam-se numa simples projeção de tendência – a presunção de que qualquer coisa que esteja acontecendo hoje continuará a acontecer e se expandir. Mas este processo de homogeneização é o reflexo cultural da produção em massa e da distribuição em massa típicos da Segunda Onda.

Ao contrário, a Internet e os novos meios de comunicação têm o efeito oposto. Eles diversificam amplamente as



Campinas, no interior de São Paulo, é uma das cidades brasileiras inseridas na nova economia

idéias, imagens, símbolos, dados e informações que chegam à mente das pessoas. Fornecem um número quase infinito de sites e fontes de informação acessíveis a qualquer um, e refletem convicções políticas, culturais, religiosas, sexuais e sociais de um modo muito mais amplo do que qualquer veículo na história. Não são mídia de massa, mas uma mídia desmassificante. E se expandem numa velocidade muito maior do que as exportações de filmes de Hollywood ou da TV americana. Eles refletem a Terceira Onda. Assim, as duas ondas de mudança se refletem concomitantemente.

A mesma simultaneidade pode ser observada em menor escala nas empresas, por exemplo. Em geral, uma empresa bem-sucedida no ambiente da Segunda Onda sente insegurança em adaptar-se ao impacto da Terceira Onda. Assim, muitas delas gastam enormes somas em computadores e tecnologia da informação, o que exige modos completamente diferentes de trabalho e organização. Mas elas mantêm o velho formato organizacional e não conseguem mudar a natureza do trabalho. Companhias de seguros dão computadores aos seus empregados mas usam os computadores como se fossem uma prensa ou máquina de drenagem, tratam seus empregados como operários da velha economia e os monito-

ra, batida por batida, bem à moda do Taylorismo.

A Microsoft criou uma nova economia, com um produto fundamentado no conhecimento – o software – mas em seguida a diminuiu e fez um merchandising de massa no estilo da antiga economia, como se fosse uma pasta de dentes. Esta contradição vai acabar logo, quando a Microsoft distribuir seus softwares em toda a Internet. Mas agora mesmo três distintas formas de mudanças estão simultaneamente alterando o sistema de criação de riquezas no planeta. E isso nos leva à mais conturbada realidade trazida pela passagem para uma nova economia.

Os conflitos – O conflito é o outro lado da mudança – sem conflitos, não há mudanças – e nenhuma teoria social ou econômica que ignore o conflito deve ser levada a sério. Hoje, em milhares de firmas há conflitos sobre missões, estratégias, políticas, orçamentos e cargos. Há conflitos entre compradores e vendedo-

res, padrões e empregados, entre diferentes divisões de uma mesma organização, entre diferentes canais de vendas. Em muitas firmas, há uma guerra cultural entre a velha economia, a cultura da Segunda Onda e a nova economia e a cultura da Terceira Onda.

Estes "conflitos em ondas" internos são apenas uma parte de conflitos muito maiores

que já dividem a sociedade, ou logo o farão. Não pode haver uma nova economia sem uma nova sociedade. Isto significa que nos próximos anos, muitas instituições – a burocracia governamental, a família, a igreja, as organizações civis, a mídia, as agências reguladoras, os militares – enfrentarão reestruturações radicais para se acomodarem às

necessidades da nova economia e também para moldarem essa economia.

Nada disso ocorrerá sem uma super-luta, não entre direita e esquerda, mas entre aqueles cujo estilo de vida, emprego, poder, conceitos e valores derivam da velha economia, e que vêem a Terceira Onda como uma ameaça, e aqueles – em geral, mas nem sempre, os jovens – que a vêem como uma oportunidade e um atalho para que desfrutem de maior liberdade pessoal e satisfação.

A super-luta vai dividir partidos políticos, antigas alianças e velhas lealdades pessoais. Ela ocorrerá em todos os níveis, da política econômica à política educacional e às artes, à política externa e às práticas de saúde. O verdadeiro combate fundamental que enfrentaremos quando a nova economia chegar ao mundo inteiro não será um choque de civilizações, no sentido de muçulmanos contra cristãos, ou um choque entre o capitalismo e as variedades de socialismo de mercado, mas uma colisão muito maior entre três civilizações – uma fundamentada na Primeira Onda dos camponeses, outra na sociedade industrializada e urbana da Segunda Onda, e uma civilização em rápida ascensão, da Terceira Onda, que reflete e promove o que se chama de nova economia.

Os seis "C" (do Inglês) que discutimos aqui – mudança, acaso, conectividade, constelações, simultaneidade e conflito – serão fatores-chave que afetarão nossa economia – e nossas vidas – nas décadas imediatamente próximas. Benvindos ao século 21.

■ Alvin Toffler é cientista social, futurólogo e escritor norte-americano, autor de *A Terceira Onda* e *Power-shift: As Mudanças do Poder*. Heidi Toffler é sua mulher.