

## **Área: Administração Geral**

### **O FUTURO DAS VENDAS E A FORDIZAÇÃO DA SOCIEDADE DE SERVIÇOS: OS EFEITOS DA AUTOMAÇÃO, GLOBALIZAÇÃO E MONOPOLIZAÇÃO SOBRE A FORÇA DE VENDAS**

#### **AUTORES**

**MARCELO MIYAZAKI**

Universidade Mackenzie  
mmiyaza@usp.br

**LETICIA FANTINATO MENEGON**

Universidade de São Paulo  
leticia.menegon@gmail.com

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de fornecer um estudo sobre o futuro das vendas e do setor de serviço com a utilização da tecnologia permitindo uma série de transformações que objetivam à grande empresa obter maior produtividade, o que denominou-se de fordização do trabalho de vendas. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio e compõem-se de uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto vendas, tecnologias e futuro da profissão dos vendedores. Reinterpreta-se vários dos conceitos chave da Administração de vendas para um referencial mais crítico, baseado na teoria econômica marxista e na teoria da divisão do trabalho sobre o fordismo.

Palavras-chave: Futuro das vendas, futuro dos vendedores.

#### **1 INTRODUÇÃO**

A atividade de vendas tem mudado muito nos anos recentes, e a única certeza que temos é que vai continuar a mudar.

Burke (1999) por exemplo, relembra como mesmo mudanças tecnológicas simples, como o carrinho de supermercado, tiveram imenso impacto na forma como as pessoas fazem suas compras, e nos rendimentos das empresas, ao permitir aos clientes maior comodidade, aumentando assim o volume de compras, sendo talvez uma das primeiras tentativas de uma ferramenta para automação de vendas. Hoje em dia milhares de outras inovações tecnológicas, como a leitora de códigos de barras, cartões de fidelidade, a internet, etc, transformam o mundo das vendas mais rapidamente do que os teóricos podem chegar a um acordo sobre as transformações.

A necessidade de diminuir os custos tem sido feito por meio da dispensa de pessoal, diminuição de comissões, transformação de parte de vendas em auto-serviço e dos vendedores em consultores... para onde essas tendências apontam?

É importante reconhecer a importância de ferramentas novas e tecnologias como a loja do futuro, reconhecimento de consumidores...etc como sendo instrumentos de transformação tanto empresarial quanto social, mas também perceber que elas são principalmente catalisadoras de pressões econômicas mais profundas e poderosas, que impactam ao mundo todo.

Devido a esses pontos a escolha desse ensaio foi a de conectar o aspecto micro (o setor de vendas nas grandes empresas) com as transformações macro que ocorrem no mundo atual, com a preocupação de adotar um referencial teórico sério, escapando dos chavões tão comuns sobre a globalização e a modernização tecnológica.

O referencial adotado foi de um enfoque mais crítico, porque a preocupação desse trabalho não se restringe a “como usar a tecnologia para tornar o setor de vendas mais eficiente” e sim “quais são as transformações que vislumbra-se para o futuro das vendas e dos vendedores” tentando enxergar o ponto de vista de inúmeros agentes e personagens. Alguns conceitos são brevemente interpretados à luz da teoria econômica marxista por ela ter previsto, mais de um século atrás, a fase atual de acumulação máxima de capital e de transformação numa sociedade superestrutural.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para esse trabalho foi a de estrutura de ensaio. Existe um grande preconceito contra o ensaio nas ciências sociais aplicadas, principalmente nas que têm grande influência do pragmatismo positivista norte-americano. Acredita-se que o ensaio é um exercício discursivo destituído do valor da pesquisa “hard”, no qual fala-se apenas sobre o que já foi falado, sem nunca poder chegar a algo de novo.

Isso não é verdade, pois como a filosofia ocidental sabe desde Kant, ou provavelmente desde os gregos, que é necessário para qualquer investigação a análise da origem dos conceitos, e de seu valor para o conhecimento, chegando-se aos primeiros princípios, ou as causas profundas, dos efeitos que são visíveis superficialmente. Assim o exercício de pensamento tem o valor de, ao confrontar idéias e dissecar conceitos, expor as conclusões a priori que nos permitem organizar os dados da realidade material.

Crer que um questionário, entrevista ou análise de dados multivariados traz, por si só, mais valor a uma pesquisa, é um dos grandes vícios metodológicos das ciências humanas na atualidade. Como Mills (1982) demonstra a ênfase no “metodologismo” ao invés de melhorar, tem piorado consideravelmente a pesquisa científica, tirando o foco das grandes questões e problemáticas para micro-campos fragmentados, analisados de maneira míope e não articulada. A crença de que a “verdade está nos fatos” ignora que a formação do conhecimento é impossível sem a análise dos conceitos, sem a qual os dados não formam nada mais que uma série de correlações desprovidas de sentido.

Além disso, essa visão parte do pressuposto de que a realidade social é principalmente fixa e material, portanto facilmente analisada pelo cientista. Ora, considerando que o mundo dos homens é quase sempre uma construção ambígua, multifacetada, e de interpretação confusa, devido às inúmeras ideologias, com seus valores e pontos de vista distintos e incompatíveis entre si, talvez a contribuição mais importante que se possa dar é justamente a de oferecer novos pontos de vistas e interpretações para a realidade cotidiana, fugindo assim da interpretação fechada, pré-preparada, na qual o investigador sempre chega à conclusão que já tinha antes de começar a experiência. A discussão e comparação dos fatos à luz de diversas ideologias é de importância vital, mas que dificilmente pode ser feito com o trabalho investigativo cotidiano, necessitando antes um momento separado de reflexão.

Assim, acredita-se que a estrutura de ensaio torna-se a mais adequada para esse trabalho, que tem um propósito não investigativo, mas organizativo, adequado para se pensar sobre transformações futuras no mundo. Afinal nenhum número de questionários,

entrevistas e estudos de casos podem mostrar mais que um conjunto de tendências, pois mostram apenas o momento atual. Crer que essas tendências prosseguirão indefinidamente é um erro que geralmente é cometido quando se confia mais nos dados do que no pensamento por trás deles. E é principalmente através de um trabalho de reinterpretação do que já foi dito e pensado pelo senso comum, que esse trabalho espera trazer novos *insights*, ou pelo menos o questionamento das certezas e a procura por dúvidas.

### **3 DISCUSSÃO**

#### **OS FATORES DE CRIAÇÃO DA SOCIEDADE DE SERVIÇOS**

O mundo contemporâneo tem sido afetado fortemente por uma série de fatores que têm causado mudanças nas estruturas sociais e econômicas de quase todos os países do mundo, e transformando radicalmente a vida das pessoas comuns. Existem a internet, a urbanização, o crescimento de desigualdades sociais, a mudança nas relações de trabalho, a ascensão da China como nova hegemonia mundial. Dentro dessa complexa relação de mudanças sociais, é difícil se não impossível, categorizar um único conjunto de fatores que causam a mudança. Muitos fatores coincidem entre si, afetam-se mutuamente, e nenhum conjunto pode almejar explicar todos os dados. No entanto criou-se a partir da literatura um conjunto de fatores de mudança capazes de explicar, em muitos pontos, as transformações correntes: a globalização dos capitais, a mudança tecnológica, principalmente nas tecnologias de informação, e o acirramento da competição monopolista.

A Globalização tornou-se de tal forma o marco teórico principal do campo da Administração que praticamente oito entre dez trabalhos começa com a frase “Nesses tempos cada vez mais globalizados e competitivos...” No entanto o risco de abordar um chavão não deve afastar a investigação de fenômeno tão importante, apenas com o cuidado de delimitar o tema de forma mais cuidadosa, e não utópica, como Castells (1999), desenhando uma sociedade totalmente inovadora, pós-moderna, fluida, nunca vista antes. O que importa nessa análise é o aspecto mais restrito da globalização do processo capitalista, em suas diversas manifestações. Globalização do Capital, que encontra-se espalhado na forma de inúmeras multinacionais, algumas com rendimentos superiores a vários países: se na visão econômica liberal esse efeito é benéfico, fruto da busca internacional de oportunidades e vantagens comparativas, do ponto de vista crítico ocorre uma monopolização internacional do poder, fora das esferas democraticamente definidas, e acumulação maior de renda, aumentando os níveis de desigualdade e exclusão social. Isso acelera o processo de divisão internacional do trabalho, com a mesma empresa tendo suas partes criativas e de poder decisório nos grandes centros desenvolvidos, enquanto a mão-de-obra desqualificada encontra-se em países pobres e com vantagens cambiais.

Globalização também financeira, uma vez que cada vez mais o processo de acumulação de capital e rendimentos não depende mais da chamada “economia real”, constituída de bens e serviços, transformando-se num mundo de transações financeiras instantâneas, virtuais, que ultrapassa em muito o total de tudo o que é comprado e vendido no mundo. Dessa forma, o dinheiro, maior poder existente no mundo, deixa de ser medido por sua capacidade de compra de bens e produtos, já que raramente é convertido novamente em reles mercadoria, mas pela sua capacidade de continuamente aumentar e se reproduzir. Assim o dinheiro é retido como fetiche, a consequência lógica sendo que seu valor nos dias

atuais ultrapassa a lógica da produção material, e encontra-se na lógica do poder de dominação que exerce. Outra característica desse desenvolvimento é que, enquanto o conjunto de mercadorias tornou-se barateado, foi transferido para os países mais pobres, enquanto os países mais ricos especializaram-se continuamente nos mercados virtuais, no qual os capitais giram sem transformar-se em mercadoria.

Por último a Globalização mercantil, que tinha cedido desde o último ciclo hegemônico, liderado pela Inglaterra. No ciclo inglês, a potência hegemônica tinha uma balança positiva, exportando seus produtos industrializados para as colônias agrícolas e para países europeus concorrentes. A maior produtividade trazida pela industrialização / relações trabalhistas fragmentadas criava uma vantagem comparativa que não se traduzia nas relações de troca: a produtividade não se refletia na relação de troca entre produtos industriais (de alta produtividade) e não industriais (de baixa produtividade), pelo contrário, quanto mais aumentava a produtividade, mais aumentava o preço comparativo dos bens industrializados, constituindo termos de troca desiguais. No ciclo atual, aparentemente ocorreu uma inversão, com a potência econômica vigente tendo altos déficits comerciais, e importando quase tudo que consome. As antigas cláusulas de barreira e quotas de importação, tornadas impopulares por anos de teoria microeconômica, foram substituídos por taxas cambiais superdesvalorizadas, permitindo a países como a China tornarem-se exportadores de quase toda a produção material do mundo, aproveitando-se também do baixo nível de renda de suas populações para praticar conjuntamente o “dumping social”. O dumping social também acontece dentro dos países ricos, principalmente no achatamento salarial de grupos raciais marginalizados ou imigrantes. Novamente esse fator teve duas consequências, a primeira foi favorecer a divisão internacional do trabalho, banindo a produção industrial cada vez mais para os emergentes e pobres, ao mesmo tempo em que novamente criou termos de troca desiguais, dessa vez os países ricos fornecem bens simbólicos ou imateriais, na forma de serviços, produtos eletrônicos, consultorias, *know-how* tecnológico, ou simplesmente poder discricional, enquanto os países emergentes contribuem com a produção industrial, e os países periféricos como o Brasil contribuem com o *agrobusiness*, nome moderno para a exportação de *commodities* de baixo valor agregado. A contradição mais curiosa nesse novo modelo, que ainda não foi devidamente analisada, é que agora os produtos imateriais, na forma de serviços, dos países ricos, são notadamente de baixa produtividade marginal, enquanto a produtividade industrial continua a crescer, e assim a dependência dos países ricos sobre os periféricos no fornecimento de bens materiais: no entanto os termos de troca desiguais se mantêm e se manterão no futuro, ou será impossível manter o *status quo*.

O segundo grande fator de mudança na sociedade moderna é a tecnologia e a automação, em suas várias formas. O sociólogo inglês Giddens (2001) chegou a comparar a ciência à uma seta do tempo social, semelhante à entropia na Física, que faz com que os acontecimentos, apesar de sua natureza cíclica, nunca repitam exatamente a si mesmos. A ciência sempre teve pelo menos três grandes consequências na organização humana: o desenvolvimento econômico, através do aumento de produtividade e da criação de novos produtos; o desenvolvimento militar, através das novas tecnologias de guerra que estão frequentemente a desafiar os equilíbrios de poder no mundo, da invenção da catapulta à bomba atômica; e por último através do surgimento de tecnologias de informação, que permitiram a criação dos grandes Estados e Impérios, ao permitir que essas organizações se comunicassem entre si, vigiassem aos seus membros e controlassem a produção, os impostos, a violência, etc. O exercício disciplinar que é possível através da tecnologia da

informação na sociedade é antigo e muito eficaz. Desde o império egípcio já se criaram sistemas para passar as mensagens para os cantos mais distantes, e sistemas de controle para averiguar a produção e utilizar essa informação agregada para o cálculo de impostos. As estradas de ferro teriam sido impossíveis sem o telégrafo para coordenar os trens, da mesma forma que as organizações modernas não poderiam manter suas características fragmentadas e multinacionais sem a atual tecnologia de comunicação, que permitiu a globalização.

Além de permitir a coordenação e organização da produção industrial do mundo, permitindo a divisão do trabalho de uma empresa entre diversos países, e a exportação da base de produção para a China e outros, as diversas tecnologias de informação são um produto em si, e são também o canal para o consumidor de uma série de produtos culturais, como filmes, telejornais, informações sobre investimento, design, vídeo games, e todos os outros possíveis derivados da indústria de entretenimento e da produção de conhecimentos, o que acabou popularizando o termo “sociedade do conhecimento” para designar os países centrais, cuja economia tornou-se basicamente terciária, imaterial, ou na visão marxista, uma economia superestrutural, baseada na venda de serviços entre as pessoas, e na qual aparentemente a produção material tornou-se inexistente, ilusão trazida pela crescente automação e transferência da estrutura produtiva para os países pobres. Essa ilusão traz a impressão da superação da escassez, como se a vida humana pudesse existir de forma autônoma, sem produção primária, com todos os cidadãos prestando serviços entre si, como num grande desenho de Walt Disney, onde não há pobreza e todos vendem coisas entre si, apesar de ninguém produz essas coisas (DORFMAN e MATTELART, 2002). Assim, as “profissões do futuro” são sempre as ligadas à tecnologia, à prestação de serviços, à produção de objetos culturais massificados, como o vendedor, o advogado, o jornalista, o web designer, o programador de videogames, e ao batalhão de funcionários “administrativos”, que se tornam cada vez mais um proletariado do papel. Nota-se assim que a terceira revolução industrial, mais do que construir uma sociedade do conhecimento utópica, realizou uma nova divisão do trabalho internacional, ao mesmo tempo em que alterou o conjunto das relações de trabalho dentro de cada país, e cujas conseqüências se mostrará logo a seguir.

Não se deve, porém ter a impressão de que a importância da ciência e tecnologia para a área de vendas e comércio restringe-se ao uso dos novos sistemas de comunicação disponíveis (ligações internacionais, teleconferência, internet, intranet, etc) ou dos sistemas de informação (*databases*, *data mining*, cartões de fidelidade, etc), ou da criação de “novos produtos” (pois o desenvolvimento de produtos revolucionários, como o microondas, para o consumidor final, notoriamente desacelerou, e os lançamentos se restringem a modificações incrementais) ou a quaisquer outros tipos de grandes revoluções. Na verdade grandes modificações das vendas, na área de varejo, sempre foram trazidas tanto por sistemas de apoio invisíveis ao consumidor, quanto por idéias simples e eficazes. Por exemplo, quando produtos vendidos à granel foram pela primeira vez comercializados em caixas, pôde-se criar marcas para produtos genéricos, e assim ganhar um preço-prêmio. Ou como exemplificado anteriormente, quando o carrinho de supermercado foi criado, possibilitou ao consumidor circular por um maior período de tempo carregando um grande volume de mercadorias sem desconforto. Sennett (2002, p. 179) descreve a criação da tecnologia social, no século XIX, da “loja de departamentos”, objeto tão cotidiano que a maioria das pessoas esquece que teve uma origem: a grande transformação dos antigos mercados, nos quais os clientes compravam nas feiras, regateando preço e produtos, para as lojas de

departamentos, onde os preços são fixos, os vendedores são amáveis, mas passivos, possibilitando ao cliente entrar no estabelecimento e visualizar os produtos, sem contato com o comerciante e sem promessa entendida de compra, e sem também possibilidade de negociar o preço, agilizando e padronizando o processo. Uma mudança muito simples, mas sem a qual seria impossível um processo de vendas “industrial”, para grandes massas de consumidores. Mudança de nível semelhante parece estar se desenvolvendo, graças à internet.

O terceiro fator que não se pode esquecer, apesar de sua natureza polêmica, é que apesar de se falar muito em mercados livres e mercados competitivos, teorias baseadas na época do capitalismo de micro-empresários, hoje em dia o capitalismo encontra-se em uma fase de acumulação monopolista. O ritmo de fusões e aquisições tem crescido rapidamente na última década, o que geralmente é noticiado apenas quando essas fusões resultam em demissões, mas elas também têm outros aspectos, como a de monopolização de mercados, diminuindo o poder de barganha de consumidores, governo, etc. A acumulação em geral se dá pela destruição do capital pelo próprio capital, tornando cada vez mais difícil a entrada de novos competidores, pela necessidade de grandes investimentos em tecnologia e infra-estrutura, e pela transferência de renda dos consumidores para o monopólio.

Com a onda de *downsizing* iniciada nos anos 80, seguida pelas reformas trabalhistas em vários locais do mundo, e a competição com produtos importados subfaturados, o desemprego adquiriu uma característica sistêmica, e começou a afetar fortemente a classe média, que assumia posições gerenciais. No momento atual, as funções gerenciais foram em grande parte transferidas para os próprios funcionários de escritório, que foram em grande parte transformados em “trabalhadores do conhecimento proletarizados” ou seja, que trabalham basicamente com papel, informações, sem, no entanto fazer o trabalho especializado e criativo que foi preconizado na década passada por ideólogos como Domenico de Masi. A divisão internacional do trabalho foi novamente fortalecida por essa tendência: empresas como a Microsoft reservam a parte de desenvolvimento e criação de seus softwares, o coração da companhia, para serem feitas unicamente nos EUA. A Nike terceirizou e quarteirizou praticamente todo o processo de produção, distribuição, etc, centralizando para si o processo de decisão e de marketing. Assim, a Nike americana, mais do que contribuir com um “produto simbólico”, participa, dentro da Nike mundial, principalmente como exportador de poder disciplinar.

A ênfase na criação de tecnologia, exportação de poder disciplinar e produtos simbólicos criou uma grande expectativa no setor de serviços, com muitas empresas como a IBM migrando para o setor de consultorias. No entanto, como dito anteriormente, o trabalho no setor de serviços é caracterizado pela baixa produtividade, ou em termos marxistas, pela dificuldade de se extrair mais valia relativa, em geral só sendo possível extrair mais valia absoluta, pela redução de salários ou aumento de carga horária.

A “baixa produtividade” é consequência das características básicas que diferenciam o setor de serviços do industrial: a impossibilidade de se estocar os serviços para prevenir flutuações de demanda e ociosidade da produção; a necessidade da presença física do trabalhador e do cliente para a realização do serviço, criando problemas de alocação de recursos e tempo; a dificuldade de se atender um número crescente de clientes mantendo a qualidade, etc. Essas dificuldades conhecidas atuam sobre todas as profissões da chamada economia do conhecimento, vendedores, professores, profissionais de saúde, pois todos esses profissionais e muitos outros são chamados diariamente a enfrentar pressões por

maior produtividade com as limitações impostas acima. O médico reduz o tempo de consulta de cada paciente, o professor recebe classes cada vez mais lotadas, o vendedor recebe carteiras maiores de clientes para gerenciar, etc. A baixa produtividade dos serviços é solucionada nos casos acima através do aumento do número de horas trabalhadas ou da redução da qualidade dos serviços (redução do tempo dedicado a cada cliente ou aumento do número de clientes atendidos ao mesmo tempo).

Essas dificuldades de se aumentar a produtividade dos serviços também já existiram em certo grau no setor industrial anterior ao fordismo-taylorismo. A dificuldade de se implantar o processo fordista ao setor de serviços foi o responsável pela baixa produtividade, causando a inflação do setor de empregos no setor terciário, pela dificuldade de se otimizar o processo e assim eliminar cargos. No entanto, as necessidades de acumulação de capital num mundo dominado pelo setor de serviços e pela economia simbólica demandam rapidamente que essas barreiras sejam eliminadas, e que haja um aumento brutal de produtividade, que não pode ser alcançado apenas abaixando salários ou o aumento do ritmo de trabalho, necessitando a divisão do trabalho acentuada, a padronização, o controle absoluto sobre o processo e suas flutuações, o aumento da relação de capital investido por trabalhador na forma de tecnologia e treinamento....

Ou seja, a acumulação do capital, num mundo em que a globalização forçou a criação de uma sociedade baseada nos serviços e na virtualidade, só pode se dar de forma cada vez mais forte e rápida através do aumento contínuo da produtividade, e esse aumento só pode acontecer através da implantação dos princípios do fordismo no setor de serviços, criando um “fordismo intelectual” que afetará os trabalhadores desse campo como professores, advogados, consultores, programadores e, é claro, vendedores.

## **A FORDIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS**

Como dito anteriormente, a primeira grande transformação da modernidade, referente à vendas, deu-se com a criação do magazine, do comércio varejista:

“Em 1852, Aristide Boucicault abriu uma pequena loja de venda a varejo em Paris, chamada Bon Marché. A loja se baseava em três idéias inéditas. A margem de lucro de cada item seria pequena, mas o volume de mercadorias seria grande. Os preços das mercadorias seriam fixos e claramente marcados. Qualquer pessoa poderia entrar nessa loja apenas para olhar, sem sentir qualquer obrigação de compra” (SENNET, 2002, p. 180).

Essa pequena mudança demonstra como pequenas inovações têm grandes conseqüências, permitindo o aumento acentuado de produtividade no setor de serviços e de vendas. Na época descrita o comércio era marcado por um *mark-up* alto em cada item, já que a maioria era criada pela cara manufatura e não havia muitos disponíveis, situação que foi modificada pelo início da industrialização, que ofereceu milhares de produtos idênticos para serem prontamente comercializados, garantindo o lucro pelo volume. Assim a loja de departamentos é a contrapartida do consumo de massa para a produção de massa ocorrida nas fábricas. A ética entre comprador e vendedor subentendia a pechincha, como ainda o é nas feiras livres, com intensa dramaticidade, contos sobre o envolvimento emocional do vendedor com o produto, demonstrações de sentimentos ultrajados, etc, e segundo o autor “nas feiras de alimentos parisienses poderia-se perder horas fazendo-se subir o preço de

uma fatia de bife em alguns centavos”. Devido a esse comprometimento entre comprador e vendedor na luta pela pechincha, havia o acordo implícito de que o cliente que entra na loja tem, se não a obrigação, pelo menos um interesse muito forte em comprar alguma coisa, deixando o olhar curioso para a circulação na feira. A circulação livre de clientes, que abordavam os vendedores passivos apenas quando de sua conveniência, permitiu ao capitalista contratar mão-de-obra menos qualificada e motivada, pois sua tarefa era apenas de orientação e de procedimento burocrático, e não mais de regatear preços com talento e vigor artístico, visto que os preços eram fixos e à vista do cliente. Os preços fixos também tornaram-se necessários pelo aumento do número de funcionários, de forma a manter o controle do proprietário sobre seus lucros e impedir roubos, visto que se o preço fosse variável não poderia controlar as negociações de cada venda. Por último esse sistema só pôde se tornar possível à medida que o processo de urbanização permitiu que um grande número de pessoas, cuja renda era salarial e não mais em produtos, circulasse pelos grandes centros comerciais, gerando os gigantescos volumes necessários para a acumulação dos lucros.

Esse exemplo demonstra o impacto do fordismo aplicado ao setor de serviços, em particular às vendas, e também esclarece como muitas das “inovações” atuais, como auto-atendimento, têm tão pouco de novo. A obtenção de lucros maiores poderia ter se dado através da mais valia absoluta, ou seja, reduzindo o salário de vendedores e forçando-os a trabalhar mais. Obviamente essa era uma solução tola: a diminuição do salário ou comissão dos vendedores deixaria-os desmotivados a regatear os preços necessários; o aumento do ritmo de trabalho enervaria os clientes, acostumados a um longo tempo de atenção, que procurariam outro estabelecimento. A solução foi encontrada através dos princípios fordistas, que nessa época, muito anterior a Ford, já começavam a ser utilizados, tendo sido desenvolvidos nas prisões, hospitais e escolas e depois exportados para o restante da sociedade (Foucault, 2002): os princípios da produção e consumo de massa, da padronização, do controle, da divisão do trabalho

Vemos também no exemplo uma das características principais do fordismo: o encontro entre produção em massa e consumo em massa. Não é possível a implantação do fordismo sem um grande número de produtos padronizados oferecidos a clientes com necessidades padronizadas por funcionários padronizados. A padronização dos produtos, através do preço fixo, permitiu aos consumidores adotar uma postura passiva, apesar de sentirem-se ainda dominantes da situação, mas agindo sempre de maneira previsível e controlada. A previsibilidade dos consumidores permite levá-los ao “auto-atendimento”, ou seja, fazer com que o cliente realize parte ou a totalidade do atendimento por si. Também permitiu contratar funcionários padronizados, agindo de forma esperada e atentamente vigiados pela supervisão. Como as ações dos funcionários tornaram-se padronizadas, sem mais a necessidade de talento e motivação, o nível de exigência e competência diminuiu, permitindo a criação de uma gerência pensante e uma força de trabalho executante, e que assim recebia menores salários, diminuindo os custos. O conjunto das ações padronizadas, racionalizadas por um processo claro, permite também um número muito menor de mão de obra para o mesmo número de clientes, novamente reduzindo os custos.

O exemplo moderno que é o mais explicativo do fordismo para estudantes de administração curiosamente pertence ao setor de serviços: embora muitas fábricas tenham abandonado o fordismo em nome do toyotismo e da automação robótica, o McDonald's é um caso exemplar e didático de como o fordismo opera, e lança luzes sobre sua aplicação para o caso específico do setor de serviços. O produto é extraordinariamente padronizado,

com todos os sanduíches tendo basicamente o mesmo gosto em qualquer país do mundo (e os críticos diriam que também entre si). Os funcionários são produzidos de forma tão padronizada quanto, com uniformes característicos, frases características e sorrisos falsos e standarizados. A linha de produção é dupla, nos bastidores uma linha de montagem produz os sanduíches, na frente do restaurante outra linha de montagem produz clientes, que espontaneamente e sem necessidade de orientação ou coerção, realizam parte do serviço eles mesmos, permitindo que o contato humano seja reduzido ao mínimo, maximizando a velocidade de atendimento. O salário é mantido num patamar baixo, pois nenhum funcionário precisa ter grandes habilidades, pois tudo é automatizado: as batatas apitam quando estão prontas, a caixa diz o troco necessário, a máquina de sorvetes oferece a quantia exata por porção, e o próprio contato com o cliente é automatizado e supervisionado pela gerência. O atendente não precisa responder a uma série de demandas individuais e imprevisíveis, não precisa convencer o cliente a comprar o produto, não precisa negociar o preço ou oferecer descontos. O rodízio desses funcionários por várias funções para “enriquecer o trabalho” também permite que se aloque o recurso humano mais eficientemente, evitando os tempos mortos e a porosidade do trabalho.

Temos assim, além das características próprias do fordismo industrial, algumas outras que aparentam ser aplicáveis ao novo fordismo nos serviços: o auto-serviço, ou transferência do tempo de trabalho para os clientes, necessitando de um trabalho para sua domesticação ou de uma interface impessoal; e a divisão do trabalho que cria sempre uma destruição de competências básicas (BRAVERMAN, 2001).

O exemplo do auto-serviço tem sido vivenciado fortemente no Brasil a partir da automação bancária, os dois minutos que cada cliente perde numa transação auto-realizada teriam que ser feitas por um caixa, somando milhões de reais em salários para todos esses minutos acumulados para milhares de clientes. Além disso o auto-serviço suavizou os problemas de previsão de demanda de clientes e alocações de funcionários, permitindo que os bancos demitissem pessoal, ou transferissem funcionários para áreas mais lucrativas, nas quais eles não recebem o adicional de caixa. Vale a pena ressaltar que o princípio básico, o da impessoalidade, já existia desde o primeiro magazine de 1852, quando se incentivou os clientes a passear pela loja e escolher por si mesmo os produtos e levá-los ao vendedor, ou diretamente ao caixa. Ou seja, o princípio continua o mesmo, a diferença encontra-se nas formas que a tecnologia desenvolveu para aplicar o princípio em serviços nos quais a implementação era anteriormente inviável.

Talvez a quintessência desse princípio encontre-se na maneira como a Internet tem modificado o comportamento de compras do consumidor, principalmente o mais jovem. A relação do consumidor com o produto, torna-se virtual e absolutamente impessoal, sem a necessidade de nenhum funcionário para realizar a venda. Seria quase o equivalente para o consumo do que o robô fez com a fábrica. Essa relação de automação do processo de venda trouxe um produto colateral, pois os novos consumidores apresentam muito menos fidelidade a marcas e rótulos, utilizando as ferramentas eletrônicas para procurar competição por preço, que pode ser muito vantajosa em tempos de globalização mercantil, pois pode-se comprar desde laticínios da nova Zelândia como mel francês com um *reles click*.

A divisão do trabalho age de muitas e diversas formas sobre a sociedade, não cabendo espaço para discuti-las todas com a mínima profundidade necessária. Existe por exemplo um aspecto de especialização, obviamente, pois sempre é necessário alguém que veja o processo como um todo, um gerente que mantenha a ordem, ou um engenheiro que

controle a máquina. Mas fora esses especialistas, o restante dos trabalhadores, e em certa parte o conjunto da sociedade, sofre, segundo Braverman (2001) um processo de destruição de competências. Por exemplo a costureira necessita dominar uma série de técnicas e artes para realizar seu trabalho. A criação de máquinas de costura industriais permite contratar costureiras sem experiência que são treinadas rapidamente, como nas *maquiladoras* mexicanas, e que assim aceitam baixos salários, pois qualquer um pode substituí-las. Em pouco tempo as donas de casa deixam de fazer suas costuras em casa, pois as roupas são produzidas em série, feitas para sair rapidamente de moda e serem descartadas, e não vale mais a pena preservá-las. Em pouco tempo não há mais pessoas na sociedade que dominem a arte de costurar. Isso aconteceu com uma série de profissionais do artesanato de vidro, carros, etc, mas esse fenômeno também acontece de forma cotidiana, apenas um pouco mais sutil com diversas profissões. Por exemplo, o gerente médio das grandes multinacionais foi substituído por novos e mais eficientes processos de vigilância indireta e remota, bem como pela auto-vigilância imposta aos funcionários. O padeiro foi substituído por máquinas computadorizadas que criam 120 tipos de pão ao toque de um botão. O professor está prestes a ser substituído por uma série de cursos não-presenciais, baseados num programa criado por um especialista, possibilitado pelas tecnologias de informação. Os poucos professores que restam podem ser de baixa competência e recebendo salários baixos, pois seu nível de habilidade e motivação não será importante para o resultado final, já que seus serviços estarão padronizados.

## CONCLUSÃO

Podemos concluir assim, que esse processo de fordização do setor de serviços não apenas já está acontecendo, como é inevitável, pelo menos nesse momento. Também verificamos que esse processo têm sido ideologicamente analisado de várias maneiras, muitas delas ufanistas, sem ressaltar as diversas contradições e problemas desse percurso, preferindo uma análise superficial de “como a internet vai revolucionar o mundo dos negócios”.

Quais são alguns dos impactos do fordismo intelectual sobre a área de vendas? Em primeiro lugar temos a necessidade de conectar a produção em massa com o consumo em massa. Como a produção não acontece mais conectada ao consumo, podemos inferir daí que o crescimento da virtualidade será cada vez maior, com consumidores comprando através de vários canais de comunicação impessoais e automáticos, e as mercadorias sendo produzidas em diversos outros países para futura entrega. Elimina-se assim toda uma classe de vendedores existente nos dias de hoje, substituídos pelo auto-serviço.

Para os vendedores restantes, a divisão do trabalho exige uma separação em duas castas, vendedores consultores especialistas, e vendedores pré-fabricados. A primeira casta receberá salários ainda maiores, constituindo parte do núcleo duro da “elite do poder” empresarial. A segunda casta terá uma participação minoritária e passiva, como no exemplo da loja de Departamentos, apenas auxiliando ou realizando tarefas burocráticas, que podem ser aprendidas rapidamente por qualquer pessoa, os pontos mais difíceis sendo feitos por um especialista, por um computador programado por um especialista, ou ainda de acordo com ações padronizadas ao estilo McDonald’s.

O resultado para os departamentos de venda será com muita probabilidade, uma grande desmotivação de suas forças de venda, resultando em rotatividade e queda de vendas. No entanto isso só deverá ressaltar e acelerar o processo, uma vez que a queda de

produtividade apenas incentivará o capital monopolista a livrar-se do elemento humano por uma relação de impessoalidade, racionalidade técnica, padronização e controle absolutos.

#### **BIBLIOGRAFIA**

Braverman, G. Trabalho e capital monopolista. 2001.

Burke, R. Retailing: confronting the challenges that face brick and mortar stores. Harvard Business Review. p. 159-168, july-aug., 1999.

Dorfman, A. e Mattelart, A. Para ler o Pato Donald: comunicação de massa e colonialismo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 5<sup>a</sup> edição, 2002.

Foucault, M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 25<sup>a</sup> edição, 2002.

Giddens, A. O Estado Nação e a Violência. São Paulo: EDUSP, 2001.

Mills, W. A imaginação sociológica. São Paulo: Zahar, 1982.

Sennett, R. O declínio do homem público: as tiranias da intimidade. São Paulo: Cia das Letras, 8<sup>a</sup> reimpressão, 2002.