

## 4

# A DIFICULDADE EM SE CONCEITUAR A REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL – A EXISTÊNCIA DE VÁRIOS ENFOQUES

Inicia-se este capítulo comentando sobre a descentralização produtiva/administrativa, pois se julga ter sido esse o principal foco da desintegração vertical estudada no capítulo anterior, em que a decisão entre produzir ou comprar é a questão que vai determinar o rumo que a organização irá tomar. Segue então uma análise da Reestruturação Industrial como fator de mudança da organização, ou seja, uma análise da mudança na estrutura organizacional das empresas em busca de seus *core competences*, praticando muitas vezes, *downsizing* e *outsourcing*.

Mais adiante vê-se necessário abordar a influência econômica na Reestruturação Industrial, já que, para muitas empresas, esse foi o principal fator desencadeador das mudanças ocorridas no passado e das que ainda ocorrem no presente. Depois, encerra-se então com os diferentes conceitos de Reestruturação Industrial do Brasil, principalmente na década de 90.

### 4.1. DESCENTRALIZAÇÃO PRODUTIVA / ADMINISTRATIVA: O DILEMA “PRODUZIR OU COMPRAR”

Um dos aspectos mais importantes da estratégia da manufatura industrial, o dilema entre produzir ou comprar, está fundamentalmente relacionado aos conceitos de desintegração vertical, terceirização, focalização e subcontratação. É um processo de tomada de decisão muito difícil e complicado, principalmente devido à complexidade na fabricação de alguns produtos que envolvem uma variedade enorme de itens, de matérias-primas, peças, componentes e de subsistemas, como é o caso da empresa automobilística (Amato Neto, 1993).

Segundo Krajewski & Ritzman (1999), as decisões entre comprar ou fazer estão diretamente ligadas ao grau de verticalização que a empresa deseja ter, e para isso a gerência deve analisar todos os processos da empresa em questão,

desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto acabado ou serviço propriamente dito. Todos os processos que a empresa decidir não fazer terão de ser comprados ou produzidos fora da organização. A esta prática se dá o nome de *outsourcing*. Depois de tomada esta decisão, a gerência deverá se preocupar em coordenar e integrar os vários processos e fornecedores envolvidos.

Um bom ponto de partida para a análise da estratégia a ser adotada, está na análise financeira, porém esta não deverá ser a única. Há de se buscar uma estratégia que una tanto os fatores quantitativos assim como os qualitativos a fim de se ter uma estratégia mais completa.

O conceito de *outsourcing* está intimamente relacionado ao de *core competence* (ou focalização). Para Krajewski & Ritzman (1999), o sucesso de uma empresa está na capacidade da mesma em tirar proveito do conhecimento coletivo, ou seja, tirar vantagem daquilo que ela faz de melhor, suas principais competências, atividades que tornam a organização única, transformando esta competência em vantagem competitiva frente aos adversários. Estas competências incluem mão-de-obra, recursos, *know-how* financeiro e de marketing e finalmente sistemas e tecnologia.

Segundo o artigo da Revista Time (2004), porém, inicialmente a prática do *outsourcing* se referia simplesmente à delegação de partes não críticas do negócio de uma empresa a uma outra especializada nessa atividade. Essa prática que inicialmente se restringia a atividades de limpeza e alimentação, foi aos poucos se mudando também para atividades de serviços e corporativas. Nos EUA o *outsourcing* já ganhou até um outro nome, “*off-shoring*”, devido à mudança de segmentos da indústria e também dos serviços, de inúmeras empresas, orientados principalmente pela tecnologia, para outros países cujos salários são menores.

Segundo Amato Neto (1993), a manufatura focalizada está baseada nos princípios da simplicidade, experiência, repetição e homogeneidade das tarefas oriundas da competência específica da organização. Para o autor, cinco características evidenciam a existência da manufatura focalizada, que são:

- Tecnologia de processos – Com relação a este aspecto, o ideal seria que as empresas se restringissem a um número limitado de processos facilmente controlados pela gerência.
- Demandas de mercado – Em relação às demandas existentes no mercado em termos de qualidade, preços, *lead-time* e especificações, a empresa

deverá responder a apenas uma ou duas de cada vez, visando manter o nível de excelência de seus produtos.

- Volumes de produtos – Devem ser compatíveis com as demandas de mercado, e não de acordo com as possíveis elevações das vendas (estoque de segurança).
- Níveis de qualidade – Devem-se evitar as constantes modificações das especificações ou de sistemas muito complexos de controle de qualidade, surgindo assim à necessidade de existência de vários níveis de supervisão.
- Tarefas da manufatura – Devem estar limitadas àquelas nas quais a empresa realmente possui competência para desempenhar competitivamente.

É nessa direção que as empresas estão rumando, reduzindo cada vez mais suas atividades, reduzindo processos, “enxugando” suas estruturas administrativas, delegando a outras empresas funções que podem ser consideradas como complementares ou acessórias para ela.

#### **4.2. A REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL MUDANDO A ORGANIZAÇÃO**

Uma análise feita por Contador (1996) relata que há uma diferença fundamental entre os movimentos de reestruturação das empresas dos anos 70 e os de hoje. Nos processos de reestruturação que ocorreram na década de 70, os objetivos empresariais eram simplesmente os de aumentar a rentabilidade de seus capitais e proporcionar maior segurança aos lucros, caracterizando-se como objetivos meramente financeiros, que levaram muitas empresas a diversificarem seus investimentos, buscando negócios de maior rentabilidade, ou até mesmo atividades que compensassem a sazonalidade de seus negócios correntes.

Essa estratégia movida por razões financeiras, segundo Contador (1996), levou muitas empresas ao fracasso, pois esses movimentos de reestruturação não tinham por critério a obtenção de vantagem competitiva, como os de hoje.

Para Corrêa (1996), os processos de Reestruturação Industrial tornaram-se mais frequentes ao final da década de 70, no momento que os países desenvolvidos tiveram que se adaptar às novas condições de comércio internacional, devido ao aumento da competição dos países em desenvolvimento e da diminuição do crescimento mundial. Na indústria têxtil, por exemplo, as empresas dos países desenvolvidos começaram a oferecer produtos de luxo, numa tentativa de driblar a concorrência dos países que possuíam mão-de-obra barata. Buscaram inovações tecnológicas mais econômicas ou simplesmente transferiram etapas de sua fabricação para países de insumos abundantes.

Independentemente da estratégia escolhida pela empresa, esta irá influenciar diretamente a estrutura organizacional, mudando sem dúvida a organização. Desde o início do século passado, observam-se algumas mudanças organizacionais que culminaram com a existência de inúmeras tendências oriundas do processo de Reestruturação Industrial.

Segundo Contador (1996), existem três tendências bastante fortes nos dias atuais da empresa industrial que mudam a organização.

A primeira tendência diz respeito à redução dos níveis hierárquicos, que se traduz no organograma “achatado”. A competição atual caracteriza-se pela agilidade decisória e pela velocidade na comunicação das decisões de chão-de-fábrica. É sabido que a velocidade da comunicação depende inversamente da quantidade de níveis hierárquicos. Não pelo simples encurtamento das linhas de comunicação, mas pela maior autonomia que o achatamento do organograma concede aos subordinados. Conseqüentemente, a solução de problemas é abreviada dando maior agilidade à empresa, tornando todos os funcionários mais próximos do chão-de-fábrica.

Essa tendência já se manifestava no pós-guerra, porém foi praticamente abandonada. Segundo Contador (1996), um estudo realizado na década de 50 na Sears mostra que a redução dos níveis hierárquicos dá maior amplitude administrativa, não deixando ao superior outra alternativa a não ser delegar autoridade a seus subordinados, o que melhorou a qualidade no desempenho das tarefas, devido à pressão que tal autonomia causa. Pela necessidade que os subordinados tinham de aprender a administrar, seus superiores tornaram-se mais criteriosos na seleção, na orientação e no treinamento, adotando inclusive métodos mais eficientes de controle de objetivos e de desempenho. A delegação de

autonomia e responsabilidade também resulta em uma chefia mais democrática, em mais liderança do que de fato autoridade e a presença de funcionários mais participativos e mais comprometidos com o trabalho e com a empresa, gerando um certo sentimento de segurança no funcionário perante a organização.

Spino (*apud* Contador, 1996) conclui que “O número máximo de níveis hierárquicos deve ser igual ao número máximo de níveis de decisão, uma vez que níveis hierárquicos sem poder decisório são ineficazes e, portanto, desnecessários” (p.301).

A segunda tendência aborda a contratação de serviços, terceirização e quarterização. Existem três razões básicas que levam uma empresa a contratar serviços: por ser economicamente mais vantajoso, pelo fato da empresa não dispor de recursos tecnológicos e, por último, para a empresa beneficiar seu negócio principal (Contador, 1996).

Economicamente, só vale a pena realizar internamente determinadas atividades cujos volumes justifiquem a contratação de funcionários e aquisição de equipamentos. Para isso, é feita uma análise do retorno de investimento. Outro motivo, também econômico, deriva da não eficiência da empresa em todas as atividades que necessita executar. Entregá-las nas mãos de terceiros é, em princípio, a decisão mais ajustada.

A dificuldade de acesso a determinada tecnologia caracteriza-se como a segunda razão para a contratação de fornecimento de produto ou serviço. A alta complexidade e os curtos ciclos de vida dos produtos inviabilizam o domínio tecnológico de toda cadeia produtiva nas organizações atuais, obrigando-as a contratar o fornecimento em outra empresa.

Por último, seria a convicção de que os benefícios obtidos na concentração de tempo dos dirigentes no objeto central do negócio compensa até mesmo as possíveis elevações nos custos da prestação externa de serviço.

A contratação dos serviços de consultoria, em certas áreas específicas, é normalmente mais utilizada pelas grandes empresas com objetivo de solucionar problemas com mão-de-obra mais especializada, pois permitem o acesso às metodologias específicas e a tecnologias de última geração, não disponíveis na empresa e a eliminação de seus futuros custos com atualização de tecnologias. As áreas mais solicitadas são as de tecnologia, auditoria e de organização de informática.

Em princípio, as empresas contratantes só têm a ganhar, pois contam com consultorias que em geral possuem boa reputação no mercado e possibilitam a obtenção de bons resultados. O único inconveniente talvez seja a tentativa de oferecer soluções padronizadas, o que hoje em dia parece estar mudando.

A terceira e última tendência abordada por Contador (1996), é a da redução seletiva de pessoal. A redução vem conseqüentemente de um possível crescimento desnecessário da quantidade de pessoas dedicadas às atividades-meio da empresa, ou mais comumente denominado, “inchaço” do organograma devido a praticamente três fatores: a contratação de funcionários para atender a um determinado pico de trabalho; a proliferação dos controles e a multiplicação dos assessores.

O quadro funcional da empresa de demanda variável deve ser dimensionado pelo nível mínimo de serviço, evitando assim as sucessivas contratações e posteriores demissões que implicam em um custo consideravelmente alto para a empresa. Para suprir o quadro funcional em momentos de demanda atípica, esta deve lançar mão de da contratação de serviços externos.

Um ponto importante a ser verificado é o excesso de controle. É importante lembrar que o conceito de controle mudou. Numa empresa competitiva o controle é efetivamente feito pelo mercado. Portanto, os controles internos devem ser substituídos gradativamente por meio das informações recebidas de seus clientes.

Para Contador (1996), a regra é simples: “Uma atividade só é necessária se agregar valor ou contribuir para a agregação de valor” (p.309).

Com isso tem-se que a demissão modernizadora deve ser sempre o objetivo da organização, e tem caráter permanente, ao contrário da originada pela diminuição da atividade econômica que deve ser postergada ao máximo, e têm caráter temporário, inclusive os cortes lineares indiscriminados, que afetam todos os setores simultaneamente.

A importância da redução seletiva é a de não permitir que pessoas importantes deixem a organização levando consigo informações vitais ao funcionamento de determinadas atividades, isto é, não se deve “matar a galinha dos ovos de ouro”, pois esta é a fonte de toda a riqueza.

Para Bellinger (1997), cerca de 63% das empresas que reduziram empregos, isto é, praticaram *downsizing*, dizem ter criado outros empregos simultaneamente em outros setores. Os maiores motivos apontados como desencadeadores desse

fenômeno foram a reengenharia, a reestruturação organizacional e o *outsourcing*. Fazer PDV (programa de demissão voluntária) virou moda há alguns anos, pois estes evitam as demissões, os congelamentos de contratações e os rebaixamentos de cargos. Segundo o autor, as pessoas da área técnica possuem teoricamente mais chances de continuar na empresa após uma Reestruturação Industrial, talvez por trabalharem mais próximos aos negócios da empresa.

#### **4.3.**

### **A INFLUÊNCIA ECONÔMICA NA REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL**

O intuito deste tópico no trabalho é mostrar que apesar do enfoque econômico da Reestruturação Industrial não se constituir no objetivo central deste estudo, o mesmo existe e é entendido por muitos autores, administradores e economistas como sendo de suma importância na análise dos processos de reorganização das organizações contemporâneas.

A reestruturação econômica é uma das preocupações mais importantes das pessoas que planejam atualmente e as mudanças no emprego setorial e seus efeitos sobre a base econômica urbana estão entre as mais relacionadas à Reestruturação Industrial e as que causam maior preocupação para estas mesmas pessoas.

Para Villa (1989), é na natureza de longo prazo da Reestruturação Industrial que reside o problema, pois a maioria dos esforços de planejamento parece focalizar-se apenas no curto prazo e por esse motivo são freqüentemente ineficazes ou totalmente inadequadas para tratar a estrutura e os processos de mudança econômica.

A Reestruturação Industrial está baseada nas características dos produtos e processos industriais e sua inovação é que determinará o grau de competitividade das indústrias metropolitanas e sua viabilidade frente a maiores pressões competitivas. Uma parte indispensável desta análise é o estudo da dinâmica dos ciclos de produto e processo, pois isto auxiliará a compreensão da estrutura mais profunda da Reestruturação Industrial. Com isso, é dada ênfase às implicações de longo prazo da Reestruturação Industrial.

As inovações organizacionais e tecnológicas são os determinantes mais importantes da mudança industrial de longo prazo. Segundo Villa (1989), o

processo de inovação industrial é impulsionado por dois componentes importantes na mudança econômica. A demanda e a oferta do mercado. A demanda do mercado é altamente afetada pela competição entre vários produtores e a possível substituição de qualquer produto existente por outros com custos mais baixos e melhor qualidade. As empresas e indústrias que demorarem a aplicar estas inovações, serão menos capazes de satisfazer às pressões competitivas dos mercados. Os custos de produção são uma forte influência sobre o incentivo à inovação, principalmente no médio e no longo prazo.

Os ciclos de vida dos produtos são um dos componentes do processo de longo prazo da mudança tecnológica que vem afetando a Reestruturação Industrial. Em alguns casos a diferenciação do produto pode retardar a substituição e o declínio de um produto e mesmo aumentar sua demanda e produção no médio prazo. Os ciclos de produto e processo em declínio constituem um importante determinante da Reestruturação Industrial, no momento em que se acaba com a capacidade industrial, obsoleta e não competitiva, e se começa uma busca de indústrias com produtos e processos mais competitivos e inovadores.

Para Sood & Kohli (1985), não há basicamente nada de novo em se tratando de Reestruturação Industrial, a não ser fatos como sua magnitude, rapidez e complexidade devido a uma mudança econômica muito grande na última década, levando os países a exercer um papel cada vez mais ativo na indução e facilitação da Reestruturação Industrial para que se aumente ou se recupere a competitividade já conquistada. Segundo os autores, “Trata-se de um fenômeno natural associado ao crescimento econômico e à mudança, e pode ocorrer com ou sem o envolvimento do governo” (Sood & Kohli, 1985, p.46).

Quando perdas ou diminuição da produtividade são observadas a reestruturação pode significar uma completa mudança estrutural, que chega a afetar a eficiência e o tamanho relativo das indústrias com conseqüentes fechamentos, crescimentos ou redução e até alterações do elenco de produtos e da tecnologia podendo exigir a transferência de recursos até mesmo de um país para o outro por meio das empresas multinacionais.

Esse fenômeno pode ser observado em uma determinada indústria ou em todo um setor. Os motivos são diversos, mas, segundo Sood & Kohli (1985) podem ser de origem “defensiva”, respondendo a uma situação de ameaça, ou de origem “positiva”, quando se está reforçando a competitividade futura. Isto vai

depende do setor industrial e do país em questão, se desenvolvido ou em desenvolvimento.

Apesar da crescente necessidade de se reestruturar ter muitas causas complexas e interativas, quatro causas surgem como explicações fundamentais para Sood & Kohli (1985), e são elas:

- As mudanças de preferência dos consumidores, com conseqüente saturação de mercado no caso de grande quantidade de produtos, alterações de ordem tecnológicas e os custos relativos da produção.
- A incapacidade da economia mundial em manter altas as taxas de crescimento dos anos 50 e 60.
- Aceleração do ritmo da mudança nas áreas de tecnologia, projeto e processos de produção, encurtando o ciclo de vida dos produtos devido à maior eficiência e a diminuição dos custos de fabricação. Isto torna o ambiente competitivo ainda mais dinâmico e incerto.
- O aumento de uma parcela do valor de cada produto acarretado pelas mudanças no projeto, comercialização e distribuição de produtos e conseqüentemente a não fabricação própria.

Conforme Sood & Kohli (1985), nos países em desenvolvimento, várias medidas de proteção comercial foram adotadas. No entanto, além de serem ineficientes, essas medidas são cada vez mais insustentáveis, pois o governo não pode bancá-las por muito tempo. A falta de mercados financeiros eficientes é uma outra limitação, ou seja, um grave obstáculo à reestruturação normal. A outra limitação seria a falta de infra-estrutura adequada (como administração, *know-how* de comercialização, redes de distribuição, etc.).

Diante da necessidade de reestruturação e dos obstáculos encontrados, as estratégias que proporcionam meios mais eficazes de se reestruturar são a de que nenhum modelo é universalmente aplicável, e que um processo de reestruturação eficaz demanda melhorias não só nas instalações físicas das empresas, como também no comportamento e motivação do triângulo empresa-administração-trabalho.

Sood & Kohli (1985) apresentam dois tipos de reestruturação como medidas diretas:

- Reestruturação empresarial – Todo programa de Reestruturação Industrial depende das medidas no nível empresarial, e não é difícil que a reestruturação financeira seja também essencial. No caso das empresas públicas, algumas questões adicionais merecem igual atenção. Uma solução encontrada para problemas relacionados à reestruturação e ao crescimento do ônus fiscal das empresas públicas está sendo a “privatização”.
- Reestruturação de indústrias específicas – Quando se quer reestruturar um sub-setor de indústria ou de um segmento, deve-se fazê-lo no contexto de uma estratégia bem definida, baseada em uma rigorosa análise de sua competitividade internacional e seu potencial em diferentes mercados e grupos de produtos.

Ao contrário do que aconteceu em mudanças estruturadas passadas, em que se tinha um alto crescimento econômico e crescente disponibilidade de recursos para melhorar a utilização e a eficiência do parque industrial existente, atualmente deve ser dada ênfase aos investimentos de baixo custo e alto retorno. por ser um processo complexo, porém, a Reestruturação Industrial só traz resultados em médio prazo, e por incorrer em constantes custos sociais, irá enfrentar oposição de várias fontes.

#### **4.4. OS DIFERENTES CONCEITOS DE REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL**

Os anos 90 foram um marco na evolução das empresas no Brasil, devido à intensificação da concorrência, a maior focalização dos negócios, as privatizações, as compras e vendas de empresas, que alavancaram a reestruturação nas indústrias e nos serviços. Segundo Miranda (2001), essas transformações ainda se encontram em curso e foram originadas pela estabilização da moeda e pelo incentivo do governo às importações. Fazendo uso ou não de fusões, aquisições ou *joint-ventures*, as empresas se reestruturaram e buscaram, por meio de gestão financeira, obter ganhos não-operacionais pela negociação de ações em seus portfólios, apesar do propósito da reestruturação das empresas ser o de renovar e expandir suas capacidades tecnológicas, organizacionais e produtivas.

Segundo Castro (2001), o período compreendido entre o início da década de 80 e o lançamento do plano real caracterizou-se como um período de “hibernação” do ponto de vista produtivo. As empresas não estavam voltadas para a produção nem para a eficiência operacional. Tendo em vista o ambiente altamente inflacionário, as empresas buscaram mecanismos de proteção à instabilidade acentuada e crônica, tentando diversificar sua produção e suas aplicações patrimoniais, isto é, atiraram em todas as direções. Isso implicou ineficiência, como por exemplo, o aumento dos custos operacionais e *overheads* administrativos.

O fim do regime de substituição das importações no Brasil foi seguido por duas fases marcantes que colocaram às empresas desafios de naturezas distintas: na década de 1980, o ajuste a uma economia cronicamente inflacionária com ruptura de financiamento internacional; e, na década de 1990, o ajuste a uma economia aberta, com estabilidade de preços, mas com desequilíbrios fiscais. Pressupunha-se que a adoção dessa política comercial havia gerado um número maior de empresas, porém o resultado da proteção tarifária às empresas nacionais e estrangeiras resultou numa excessiva diversificação de produtos. A exigência de altos níveis de nacionalização dos produtos finais implicou em um grau tão alto de integração vertical que na verdade chegava a impedir os ganhos de competitividade decorrentes da especialização (Castro, 2001).

Em Miranda (2001), evidenciam-se dois outros fatores que contribuíram para que as reestruturações das empresas no Brasil não viessem acompanhadas de investimentos incrementais de capacidade produtiva ou de maior habilidade nas capacitações tecnológicas para melhor inserção no comércio internacional. O primeiro deve-se ao fato das empresas estatais privatizadas serem em sua maioria produtoras de bens não comerciáveis, e o segundo foi o fato das aquisições de empresas privadas não terem induzido, até 1998, investimentos que implicassem, em médio prazo, incremento significativo e *upgrade* das exportações.

Observaram-se também diferentes impactos nos diversos setores das empresas em geral, desfavorecendo assim a adoção de estratégias reestruturativas. Nas empresas em que os fatores geraram perspectivas de longo prazo, as mesmas se tornaram mais rentáveis, a indústria mais competitiva e o potencial do exportador maior. Entretanto, quando esses fatores levaram as empresas a

estratégias apenas defensivas, estas acabaram por encorajar a busca por rendas em curto prazo por meio do lucro.

Toda essa situação econômica acabou desestimulando a redução de custos, levando as empresas à busca por processos e produtos tecnologicamente defasados e com preços elevados, prejudiciais à inserção competitiva do Brasil no comércio internacional.

Com a situação financeira favorável, algumas empresas, visando o controle do mercado interno, reforçaram suas posições competitivas internas, adquirindo competidores, integrando-se verticalmente para frente, controlando assim a demanda ou a integração para trás, adquirindo fornecedores. Além disso, adquiriram empresas estratégicas para o controle de suas áreas de expansão e, com menor frequência, diversificando linhas de produção, explorando sinergias inter e intra-setoriais.

Para Canuto (1993), no início da década de 90, no Brasil, vivenciou-se um misto de recessão e conseqüente liberação comercial, que resultou em um processo de ajuste econômico que gerou um processo de reorganização industrial. Este processo veio acompanhado de demissões em massa de pessoal administrativo e, operários de linha de produção, que resultou num *downsizing* nas operações das empresas, no qual pode-se localizar um *down-grading* devido à:

- Desverticalização e a especialização, com abandono de parte das plantas produtivas ou até mesmo de plantas inteiras;
- Terceirização principalmente de atividades intensivas em mão-de-obra, como limpeza, vigilância, transporte, cozinha, manutenção, e outros; ou parcelas do processo produtivo;
- Mudanças organizacionais e gerenciais, rumo ao controle de qualidade total, em que se teve a intensificação das atividades executivas, inclusive com implantação de novas técnicas de gestão.

Para Castro (2001), os processos de reestruturação buscados pelas empresas entre 1989 e 1994 incluíram não apenas o redimensionamento de quadros, o enxugamento do catálogo de vendas e o fechamento de instalações, mas também a adoção de novas práticas gerenciais, tipicamente associadas à Gerência da Qualidade Total - TQM e ao *Just in Time* - JIT. Com isso, multiplicaram-se as experiências com mini-fábricas e as “células de produção”,

bem como soluções do tipo *kan ban*, visando “puxar” a produção conforme a demanda. Destaca-se também a busca pela certificação nas normas ISO, e consideráveis esforços visando o treinamento de pessoal.

Após o período de alta inflação, que levou a maioria das empresas a adotarem a estratégia de diversificação, veio a necessidade de focalização das atividades e seleção de produtos, rompendo assim tal estratégia de diversificação empregada para a redução de riscos, preparando as empresas para maior competitividade. Essa mudança, porém não serviu como solução para um problema descoberto por muitas empresas na época, isso é, a descoberta de que não dispunham de produtos para o mercado renovado, que surgiu junto com essa nova fase da reestruturação no Brasil.

Segundo Castro (2001), uma característica estrutural da economia brasileira é o alto grau de encadeamento vertical observado em diversos setores da indústria, uma herança do intenso e duradouro processo de substituição das importações por que o Brasil passou. As indústrias de maior conteúdo tecnológico, em muitos casos, não conseguiram se reposicionar, devido ao escasso domínio das técnicas, dificuldades de natureza financeira e, em diversos casos, insuficiência de escala. O setor encontrava-se excessivamente fragmentado, pois se havia exagerado no tocante às importações.