

# 1 INTRODUÇÃO

As décadas de 80 e 90 constituíram um marco na trajetória da evolução da indústria mundial, principalmente devido à crise econômica nas décadas anteriores, oriunda da globalização dos mercados. Essa globalização levou as grandes empresas, nacionais e multinacionais, à necessidade de uma profunda reestruturação organizacional e produtiva, forçando-as a adotar estratégias de focalização e descentralização produtiva, que pudessem ser traduzidas em vantagens competitivas. No Brasil, a abertura dos mercados e a estabilidade da moeda foram fatores que impulsionaram a mudança para um novo modelo de gestão da produção. A inadequação das empresas quanto às novas tendências levou-as a um fenômeno que se chama de Reestruturação Industrial, que é o tema central deste trabalho.

A mudança e declínio da produção em massa tornaram os antigos modelos burocráticos e verticalizados de organização inadequados para as atuais condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Com isso, novas alternativas foram surgindo, baseadas na descentralização e em arranjos mais flexíveis.

Essa inadequação das organizações praticamente impôs um maior dinamismo às empresas e uma necessidade de mudança estratégica, visando a retomada da competitividade, então em risco. As empresas passaram a se preocupar não somente com sua própria estrutura, mas também com suas relações interorganizacionais, adotando um modelo pós-fordista de estruturar a produção e organizar a empresa, em face de uma concorrência sem fronteiras, imposta pela expansão dos mercados mundiais.

A intensificação da concorrência entre empresas, países e blocos comerciais redefiniu as estratégias de crescimento e a organização interna das empresas, o que propiciou o aparecimento de novas tendências. Essas transformações propiciaram uma maior focalização dos negócios, o desinvestimento em alguns segmentos e a inversão em outros, assim como as

privatizações, as compras e vendas de corporações e marcas, as fusões, as *joint-ventures* e a contratação fora da empresa (*outsourcing*).

Tais transformações, ainda em curso, alavancaram um processo de Reestruturação Industrial, visto como um fenômeno associado ao crescimento econômico e tecnológico pelo qual se aumenta ou se recupera a competitividade nacional e internacional de uma empresa ou de um setor industrial.

É possível verificar, portanto, que o termo Reestruturação Industrial tanto pode se referir às mudanças inter-organizacionais, como nos setores industriais, quanto às mudanças intra-organizacionais, como alterações e reavaliações das competências essenciais de uma organização.

Esta dissertação tem como objetivo geral o mapeamento atual do tema Reestruturação Industrial, no tocante às suas dimensões e amplitudes, devido à diversidade de interpretações encontradas na literatura existente.

A relevância e a finalidade deste estudo deve-se ao fato de que a Reestruturação Industrial, além de ser um assunto bastante atual, está sendo utilizada pelas empresas de uma forma desorganizada e, principalmente no Brasil, onde o que se refere à mudança tecnológica e industrial acontece tardiamente. Como se trata de um tema atual, vê-se a necessidade de definir, caracterizar e contextualizar melhor um assunto demasiadamente amplo e que possui por isso uma pluralidade de significados distribuídos pelas diversas áreas de conhecimento, como: econômica, ambiental, financeira, social e industrial. Por meio da identificação, mapeamento e análise dos diversos eixos de mudanças, oriundos da Reestruturação Industrial, pretende-se produzir um documento que possa servir de referência para as empresas que estão atravessando tais mudanças.

O objetivo central deste trabalho concentra-se na verificação da relação entre os conceitos de Reestruturação Industrial abordados na literatura e os encontrados nas empresas. Pode-se, então, formular algumas perguntas que permitam, de certa forma, orientar o desenvolvimento deste trabalho, como:

- Dentre os entendimentos da Reestruturação Industrial identificados na literatura, é possível encontrar um que seja dominante ou que tenha sido mais empregado?
- Como as empresas no Brasil põem em prática a Reestruturação Industrial?
- Existe uma relação entre a Reestruturação Industrial da literatura e a encontrada na prática nas empresas?

A metodologia usada nesta dissertação inclui uma vasta pesquisa bibliográfica do assunto, seguida de um estudo empírico para analisar na prática como algumas empresas encaram e vivenciam a Reestruturação Industrial nos dias de hoje.

A pesquisa bibliográfica foi constituída não só de livros, teses e dissertações, mas também de artigos e jornais. A base do entendimento é facilmente encontrada nos livros. As teses e as dissertações servem de referência para pontos específicos, pois abordam os temas sempre de um ponto de vista muito particular do autor, mas os desdobramentos, pelo fato de serem atuais e ainda estarem em acontecimento, só são encontrados em artigos e jornais, pois estes relatam as mudanças industriais do momento.

A pesquisa bibliográfica englobou, quanto ao tamanho, grandes, médias e pequenas empresas e, quanto à origem, empresas brasileiras e também multinacionais. Com isso se teve um entendimento global do assunto.

O estudo empírico visou abranger uma diversidade de empresas de forma a obter a compreensão da amplitude real do assunto. Contudo, só foi possível obter receptividade de quatro empresas para a realização do estudo, o que, sob o ponto de vista da autora, foi suficiente para o entendimento da dinâmica das empresas. Este estudo ocorreu por meio de visitas, em que foram realizadas entrevistas com base em um questionário semi-estruturado elaborado pela autora, possibilitando uma maior interação entre ambas as partes, sem que se perca com isso o rumo pretendido. Os dados obtidos foram consolidados sob a forma de relatório.

Portanto, pode-se definir a pesquisa, quanto aos fins, como de caráter exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou a existência de estudos que explorem a Reestruturação Industrial. Descritiva, pois visa descrever um tema tão confuso e tão amplo. Segundo Yin (1994), as investigações empíricas constituem-se em um poderoso instrumento de pesquisa, principalmente quando se possui determinadas características que também são encontradas neste trabalho, como:

- Investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto social;
- Fronteiras entre o fenômeno estudado e seu contexto não claramente evidenciado;
- Existência de inúmeras variáveis e fontes de interesse sobre o tema.

Durante quase todo o tempo da pesquisa bibliográfica para este trabalho, teve-se a oportunidade de encontrar diversas interpretações e conceituações do que seria o fenômeno da Reestruturação Industrial. Durante as entrevistas, observou-se a dificuldade dos entrevistados em definir o que significava Reestruturação Industrial para eles. Na verdade, essa dificuldade vem dos diferentes enfoques que se pode dar ao assunto e da diversidade de razões que levam uma empresa a se reestruturar gerando, conseqüentemente, uma mistura de medidas e estratégias necessárias para o alcance dos objetivos por ela traçados. Longe de querer exaurir todos os enfoques existentes na literatura e na vida real das organizações, este trabalho identificou três grandes enfoques, que na verdade se constituem como três eixos de mudança da Reestruturação Industrial, e que são:

- A reestruturação por meio de parcerias e cooperação com PME's;
- Reestruturação de ordem financeira, econômica e competitiva: as alianças estratégicas;
- Reestruturação por meio da gestão ambiental.

Com o objetivo de se entender melhor a evolução das mudanças organizacionais ocorridas desde as primeiras corporações da era fordista até os atuais eixos de mudança encontrados, tem-se a Figura 1 que representa, na verdade, a estrutura desta dissertação, fruto da pesquisa bibliográfica e que atende ao objetivo mais geral do trabalho.

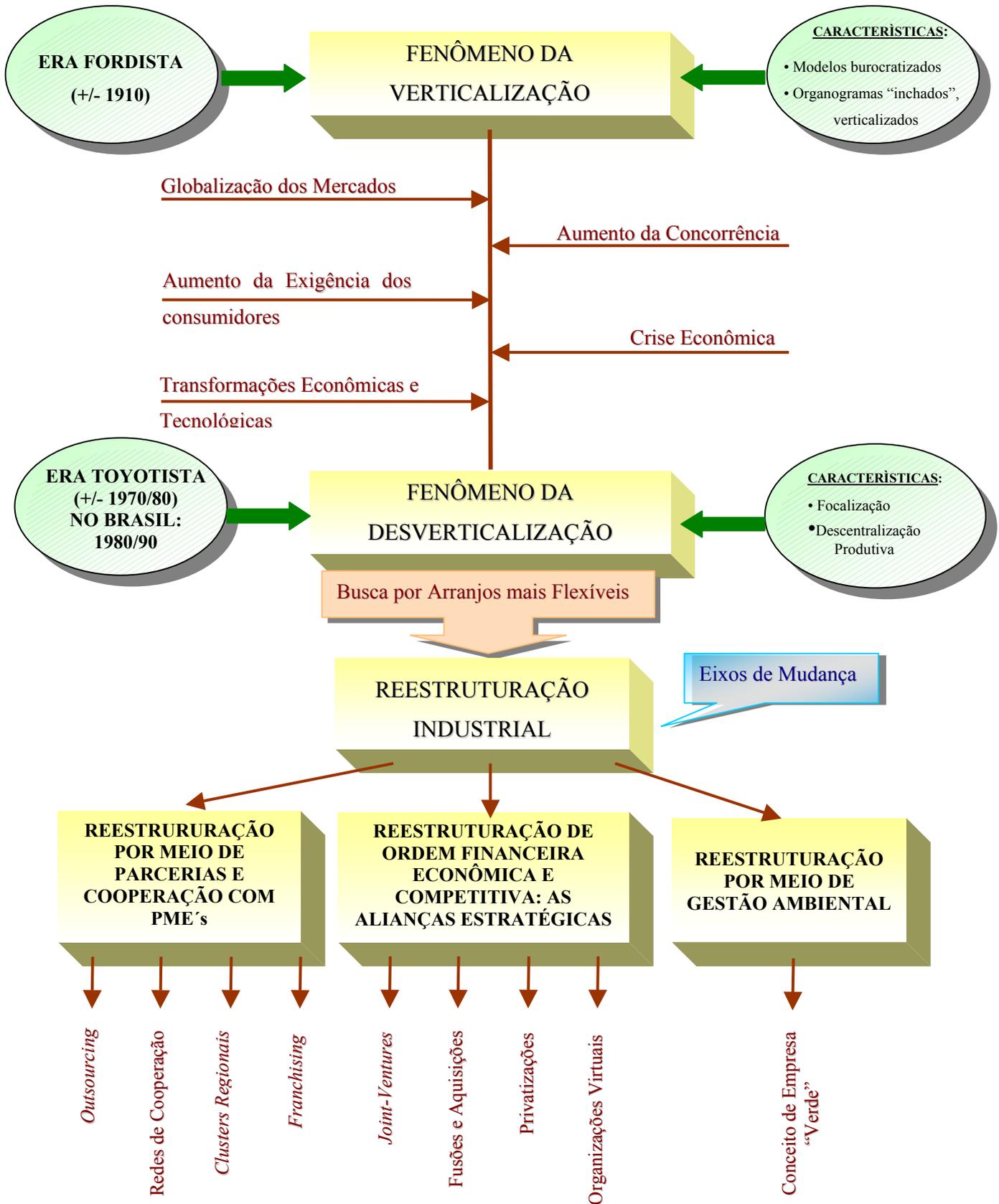


Figura 1 – Evolução da Reestruturação Industrial

Esta dissertação está estruturada em mais seis capítulos além desta introdução, conforme esquematizado na Figura 1.

No Capítulo 2, procura-se explorar um pouco a história do surgimento das organizações, como forma de se obter um embasamento suficiente para a posterior compreensão do tema central deste trabalho. O fenômeno da verticalização marcou o início das grandes corporações fordistas do início do século XX, mas, por razões a serem vistas posteriormente, este modelo caiu um tanto em desuso lá pela década de 70.

Com a intenção de tornar mais amplo o entendimento da integração vertical, bem como o motivo de seu emprego em menor escala nos dias de hoje, viu-se a necessidade de explorar um pouco mais os diferentes tipos, variações e razões do seu uso, bem como os benefícios e custos a ela associados.

Já no Capítulo 3, busca-se entender as causas do declínio das indústrias Fordistas, ou seja, o fenômeno da desverticalização. Analisa-se o nascimento da produção enxuta, também conhecida como Toyotismo e símbolo do surgimento da era das indústrias desverticalizadas. Logo a seguir, apresenta-se a resposta americana à produção enxuta, a customização em massa. Encerra-se então o capítulo procurando relatar também um pouco da história industrial brasileira, comentando brevemente seu surgimento e seu processo de desverticalização propriamente dito.

Por sua vez, no Capítulo 4, chega-se ao tema central deste trabalho, com uma abordagem da descentralização produtiva/administrativa, pois julga-se ter sido esse o principal foco da desintegração vertical estudada no capítulo anterior. Segue-se mostrando que a reestruturação pode mudar a cara da organização e que a diversidade de enfoques é uma consequência direta da dificuldade de entendimento do que seria na verdade o processo de Reestruturação Industrial. Vê-se então a necessidade de explorar o enfoque econômico em um tópico à parte, mesmo não sendo diretamente o foco escolhido para este trabalho, já que na literatura existente este enfoque é bastante explorado. Prossegue-se fazendo uma abordagem da Reestruturação Industrial no Brasil

No Capítulo 5, tem-se a discussão em torno das tendências atuais da Reestruturação Industrial, isso é, os eixos de mudança. Pode-se observar a existência de diferentes eixos de mudança, devida a nuance dada pelas diferentes empresas em seus movimentos de reorganização. A busca por novas formas de

associação e novos relacionamentos entre empresas é justificada pela necessidade dessas adaptarem-se a um novo ambiente globalizado. Basicamente, este trabalho enquadrará as novas tendências em três grandes enfoques, o produtivo, o econômico e, por último o mais recente, o ambiental.

Na seqüência, o Capítulo 6 concentra-se no estudo empírico realizado em quatro empresas, a Bayer, a Coca Cola, a Ambev e a Xerox. Este estudo buscou complementar e validar algumas das perguntas que compõem o objetivo específico desta dissertação.

Por fim, no Capítulo 7, são apresentadas as considerações finais e as principais conclusões deste trabalho, permitindo assim um melhor entendimento do tema proposto.