

## 5

# TENDÊNCIAS ATUAIS DA REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL – OS EIXOS DE MUDANÇA

Este capítulo tem por objetivo descrever os diferentes eixos de mudança originários do processo de Reestruturação Industrial, sob o ponto de vista da autora, com base em uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o assunto, atendendo com isso ao objetivo mais geral da dissertação que é mapeamento do tema Reestruturação Industrial, quanto às suas dimensões e amplitudes devido às diversas interpretações encontradas. A necessidade de separar as diversas tendências identificadas atualmente na literatura veio da nuance dada pelas próprias empresas aos seus movimentos de reorganização. A busca por novas formas de associação e novos relacionamentos entre empresas é justificada pela necessidade de elas adaptarem-se a um novo ambiente globalizado e à otimização dos recursos cada vez mais escassos. Basicamente, este trabalho enquadrará as novas tendências em três grandes eixos; o eixo produtivo, o eixo econômico e, por último o mais recente, o eixo ambiental.

### 5.1.

#### **EIXO PRODUTIVO: AS PARCERIAS E COOPERAÇÃO COM AS PME'S**

O primeiro eixo de mudança a ser analisado neste trabalho diz respeito à reestruturação por meio de parcerias e de cooperação das pequenas e médias empresas. Essa constitui-se na Reestruturação Industrial vista sob o ângulo da descentralização produtiva e administrativa, em que a empresa busca parceiros para realizar parte do negócio que, estrategicamente, deixou de realizar. O processo de Reestruturação Industrial reacendeu a discussão a respeito do significado e da importância das pequenas e médias empresas no cenário econômico mundial.

Em tempos de globalização e abertura econômica, a importância das empresas de pequeno porte para a economia de um país é significativa. Observa-

se também que mudanças de ordem organizacional das grandes empresas, como a descentralização e a desintegração vertical das grandes estruturas organizacionais, evidenciaram assim o desenvolvimento das PME's.

As parcerias e cooperações, segundo Barros (2001), são acordos entre fornecedores e clientes, caracterizando-se como uma relação em que a estratégia de cada organização não é o fator de maior importância. Neste tipo de relacionamento prevalecem os interesses de médio e longo prazo, regidos principalmente pela disposição de continuidade de ambos os parceiros no acordo.

Segundo Medeiros (1989), a raiz do sucesso das pequenas empresas está na especialização, na internacionalização dos mercados de venda com o surgimento de “clientes personalizados”, e na formação de redes de sub-fornecedores e apoio a uma infra-estrutura sofisticada de serviços.

Segundo Kinloch (2002), as PME's possuem as seguintes características:

- São empresas dinâmicas e de estrutura enxuta;
- São predominantemente processadoras de matéria-prima local;
- São detentoras da flexibilidade necessária para realizar mudanças rápidas em seus processos e produtos;
- Possuem alta adaptabilidade às mudanças do mercado;
- Possuem ativos fixos reduzidos;
- Possuem capacidades limitadas de investimento;
- São prioritariamente orientadas a suprir os mercados locais;
- Têm alta intensidade de mão-de-obra e baixos níveis de mecanização;
- São organizações industriais com escassa divisão do trabalho ou com incompleta separação das forças produtivas de capital e trabalho;
- Possuem pequenos volumes de *output* e baixa produtividade;
- As habilidades administrativas são limitadas

Já segundo Castanha (1999), a preocupação com o porte das empresas não é algo novo, tudo surgido na década de 50, devido à problemática criada no pós-guerra, em que grandes empresas se agigantavam e, conseqüentemente, aumentava o perigo de formação de monopólios e o crescimento de oligopólios. Paralelamente, havia o incentivo dos governos ao auto-emprego e ao empreendedorismo como solução ao desemprego do contingente que retornava às

suas pátrias. Com isso, os pequenos negócios possibilitaram aos governos uma retaguarda necessária à estabilidade social e econômica dos países.

Na verdade, somente na década de 70 foi que as empresas de pequeno porte se tornaram realmente importantes no tocante ao desenvolvimento econômico devido à geração de renda e de emprego para vários países.

Entende-se então que a empresa de pequeno porte sempre esteve presente ao longo do processo de transformações dos modos de produção e dos sistemas econômicos. Segundo Amato Neto (2000), analisando sob um contexto mais amplo, a inserção das PME's no processo de Reestruturação Industrial, causa mudanças de ordem técnico-econômica e sócio-institucional, podendo estar associada especialmente ao paradigma da produção industrial.

Para Amato Neto (2000), a existência das PME's é, de certo modo, conveniente para as grandes empresas, pois estas servem nos períodos de incertezas econômicas como verdadeiros “colchões amortecedores” dos impactos da crise, minimizando os efeitos negativos nas grandes corporações. A consequência disto é a alta taxa de mortalidade das PME's e também das suas baixas rentabilidades.

Segundo Castanha (1999) a geração anual de novas PME's é muito alta, pois o número de pequenos estabelecimentos aumenta ano após ano, porém, mais da metade não sobrevive ao terceiro ano de existência.

A criação de um novo ambiente de negócios, marcado pela internacionalização dos mercados e diminuição da necessidade humana devido ao aumento da eficiência tecnológica e a necessidade de geração de novos empregos, é propício ao aparecimento das parcerias e cooperação das PME's, que possuem um enorme poder empregatício e propiciam o desenvolvimento local.

Apesar da potencialidade das PME's na solução de problemas sociais e econômicos locais, estas enfrentam, por vezes, problemas financeiros que as levam a ser desde altamente flexíveis e eficientes à extremamente atrasadas e, conseqüentemente, pouco competitivas.

Segundo Castanha (1999), a solução para driblar as inúmeras deficiências financeiras, econômicas e tecnológicas, bem como problemas na obtenção e utilização de fontes provedoras de recursos, seria a associação coletiva desta classe de empresa, por meio de uma rede estratégica de empresas.

Dentro desse mesmo eixo, pôde-se verificar a existência de quatro tipos diferentes de parcerias que serão descritas separadamente. Inicia-se com o *outsourcing* ou terceirização, que na verdade se constitui no principal tópico a ser descrito; depois se segue abordando as redes de cooperação, os clusters regionais e por último o *franchising*.

### 5.1.1. TERCEIRIZAÇÃO OU *OUTSOURCING*

A terceirização ou *outsourcing* se constitui em uma das tendências mais encontradas nas empresas do mundo inteiro.

Segundo Mariotti (1996), antigamente as empresas fabricavam tudo aquilo que vendiam, e o *outsourcing* era praticamente inexistente. Para este autor há basicamente quatro motivos para uma empresa praticar o *outsourcing*:

- Com o aumento do ritmo acelerado das mudanças, provavelmente poucas empresas podem ser boas em tudo. Estas devem decidir quais são seus *core competences* para se concentrar em ser boa neles;
- A falta de habilidade em trabalhar com demandas emergentes ou picos de demanda;
- A incapacidade de realizar determinadas tarefas internamente;
- Por ser mais econômico terceirizar produtos e serviços que requerem certa tecnologia ao invés de desenvolvê-las internamente.

No Brasil, a terceirização pode ser considerada um fenômeno pós-privatização, oriunda de modelos de gestão internacionais implantados pelas empresas a partir da década de 90. As reduções de custos, aumento dos lucros e foco nas vendas são geralmente as justificativas dadas pelos empresários. Porém seria simplista pensar na terceirização como um processo com conseqüências apenas empresariais. Há outras questões relevantes por trás disso, os terceirizados possuem salários mais baixos e algumas vezes, piores condições de trabalho, segurança e saúde, se comparados com os empregados do quadro da própria empresa. (Castro, 2001)

Para Krajewski & Ritzman (1999), a prática do *outsourcing* oferece diversas vantagens como melhor qualidade e redução de custos para as empresas,

especialmente aquelas que possuem baixo volume de produção. De acordo com os autores uma pesquisa realizada nas 26 maiores empresas americanas, revelou que 86% delas pratica *outsourcing*. A produção é a atividade mais frequentemente terceirizada pela maioria delas, seguidas pelas atividades de distribuição, serviços temporários, viagens de trabalho e formas de gerenciar. Segundo os autores dois fatores contribuíram para essa tendência: A competição globalizada, que gerou mais opções de fornecedores e a Tecnologia da Informação, que possibilitou a melhor coordenação desses fornecedores.

Para Amato Neto (1993), pode-se destacar algumas das vantagens da terceirização dentre as várias possíveis e existentes tanto para a “empresa origem” quanto para a “empresa destino”, são elas:

- Economia de Custos – Quando se terceiriza as atividades que não agregam valor ao produto final;
- Economias de Investimento – Ao se eliminar determinada atividade ou parte do processo produtivo que se desenvolvia internamente;
- Enxugamento Administrativo – Com a redução dos níveis hierárquicos (*downsizing*);
- Transferência de Tecnologia – A estratégia de terceirização pode e deveria estimular esse processo;
- Benefício de Sinergia – Com a potencialização dos ganhos de produtividade conjunta;
- Especialização tecnológica – A estratégia de focalização e desenvolvimento intenso da tecnologia central.

Em contrapartida, Amato Neto (1993), também descreve algumas desvantagens da adoção da estratégia da terceirização nas empresas, como:

- Falta de sincronização das ações entre as empresas, gerando atrasos na entrega dos produtos ou serviços, acarretando reflexos negativos na imagem da empresa contratante;
- Falta de exigência de qualidade assegurada nos produtos e serviços oferecidos pela empresa contratada, causando a perda da credibilidade da empresa contratante no mercado;
- À medida que o grau de terceirização aumenta, aumenta também a necessidade do estabelecimento de uma “rede” de troca de

informações, o que pode acarretar um aumento no tempo de comunicação e a elevação nos investimentos dessa comunicação.

Como já foi dito anteriormente, a decisão de terceirizar está intimamente ligada à decisão de fazer ou comprar, e esta influencia diretamente a cadeia de suprimentos. Segundo Krajewski & Ritzman (1999), o *outsourcing* tem uma relevância direta na cadeia de suprimentos devido às implicações de controle e flexibilidade que a empresa deseja ter da mesma, por isso não se trata de uma decisão unicamente financeira. Sendo assim quanto mais uma determinada atividade é importante para que a empresa alcance suas prioridades competitivas, maior será o grau de controle que ela vai querer ter sobre a atividade em questão. Quanto à flexibilidade, pode-se dizer que a empresa provavelmente terá um arranjo mais flexível com seus fornecedores caso decida fazer um acordo a curto prazo. Nesse caso, a necessidade de mudanças para atender ou contornar situações de competitividade no mercado são mais fáceis do que nos contratos de longo prazo.

Nas indústrias automobilísticas o uso do *outsourcing* já se tornou uma prática bastante madura. Na cadeia de suprimentos da indústria automobilística, observa-se a existência de estratégias de globalização e de regionalização. Oriunda dessas estratégias se pode extrair duas variações do *outsourcing*: o *global sourcing* e o *follow sourcing*.

Para Dias (1998), a prática do *global sourcing* seria a do fornecimento global, mais precisamente a busca de fornecedores a nível global sem importar sua localização geográfica, ou quando existem componentes de baixa tecnologia, que devido a vantagens locais, possuem preços tão baixos que se torna vantajoso ter eventualmente um estoque elevado do mesmo.

Segundo Dias (1998), uma das vantagens para a empresa que terceiriza praticar o *global sourcing*, seria o aproveitamento de condições locais de mão-de-obra, matéria-prima, transportes mais baratos e as economias de escala na produção e no projeto. Em contrapartida as principais desvantagens seriam a possibilidade de diminuição no padrão de qualidade e o aumento dos custos logísticos. Para os fornecedores, a vantagem seria a possibilidade de ampliar significativamente seu mercado consumidor.

Já no *follow sourcing* o fornecedor de uma determinada peça, escolhido pela empresa acompanha-a por todos os lugares onde a empresa for, instalando fábricas ou fornecendo para a empresa por meio de fábricas já instaladas nos novos países ou regiões que a empresa se instalar. Isso acontece devido à existência de componentes com alto grau de tecnologia e que fora desenvolvido pela montadora e pelo fornecedor em conjunto.

Segundo Dias (1998), a vantagem mais evidente do *follow sourcing* é a possibilidade de se poder eliminar a fase de desenvolvimento de produtos e/ou processos de fabricação e os custos a ela associados, já que não se trata de um novo fornecedor; sem levar em consideração a garantia de qualidade que essa estratégia pode proporcionar no fornecimento em qualquer lugar que a empresa se instale, além da diminuição dos custos de transação com a ampliação e consolidação da parceria entre as empresas.

É importante ressaltar, segundo Dias (1998), que a prática do *follow sourcing* não deixa de ser uma “faca de dois gumes” para os fornecedores. No momento em que ele é convidado a seguir a empresa, mas não considerar essa política vantajosa, ele estará colocando em risco todos os fornecimentos já consolidados com a empresa em outras partes do mundo. Isto significa que às vezes os fornecedores que participam do *follow sourcing* podem ter que assumir certos prejuízos em determinadas regiões, em prol da manutenção do fornecimento global.

A tecnologia da informação também possui uma grande participação no processo de terceirização de algumas companhias. A exemplo disso tem-se o caso da Gol Transportes Aéreos, em que o vice-presidente de gestão e tecnologia da informação da empresa diz acreditar no *outsourcing* da infra-estrutura de telecom para a redução de custos e garantia de tarifas competitivas. A Gol aposta todo o seu sucesso em novos recursos tecnológicos, pois atualmente a empresa já possibilita a realização de compra de passagens pela *internet* e pelo telefone, porém se prepara para mais um *upgrade* no seu sistema de reservas, o cancelamento de reservas, que atualmente só pode ser feito via central de atendimento (Site 1).

Outra empresa que descobriu as vantagens oriundas da terceirização foi a Rayovac. Para a coordenadora do serviço de atendimento ao consumidor da Rayovac, a empresa aprimorou seu relacionamento com os consumidores ao

passar seu *call center* para uma empresa terceira. Passado um ano dessa reformulação, a empresa passou pela primeira vez a liderar o segmento de pilhas alcalinas, de acordo com dados do Instituto de Pesquisa Nielsen de janeiro de 2000. A Rayovac que antes atendia apenas 400 chamadas de consumidores por mês passou a atender cerca de 4800 chamadas em janeiro de 2000 (Site 2).

Na maioria das vezes a terceirização causa inevitáveis transformações e inovações de ordem organizacional. Segundo Strozniak (2001), a decisão da Motorola Inc. e de outras empresas do mesmo ramo de terceirizar sua produção de telefones celulares, produtos de rádio, e produtos para redes de fibra ótica causou a explosão de novas indústrias de EMS (Electronic-Manufacturing-Services) por todo o mundo. Estas acreditam que uma das suas vantagens competitivas é a produção em massa de seus produtos para as empresas líderes.

### 5.1.2.

## REDES DE COOPERAÇÃO

O elevado ritmo de mudança, traduzido na crescente ocorrência de inovações, na crescente importância dos fatores intangíveis e na afirmação da globalização, da tecnologia e dos mercados, obriga a sérios reajustes na forma de fazer negócios. Por isso, nenhum negócio deve permanecer estanque.

Um conjunto de excelentes sistemas individuais não constitui necessariamente a otimização dos negócios. A alternativa a ponderar é a cooperação interempresarial. Regularmente, mais importante que a adoção de soluções independentes é a construção de uma Rede de Cooperação para as necessidades do negócio ao longo de toda a cadeia de valor.

Segundo Castanha (1999), os movimentos associativos entre empresas não possuem um consenso por toda literatura. Existem diversas aplicações para as várias áreas de atuação e a dificuldade vem da preferência por termos genéricos como parcerias, arranjos, e outros. Já para Amato Neto (2000), o conceito de redes propriamente dito, é geralmente muito abrangente e complexo e pode também ser considerado como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações.

As Redes de Cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a



independência e a individualidade de cada participante. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

Para Olave & Amato Neto (2001), o agrupamento de empresas tem como objetivo o fortalecimento das atividades de cada um dos participantes, sem que haja a necessidade de existir laços financeiros entre eles. A cooperação possibilita o uso compartilhado da tecnologia e a redução dos custos de transação relativos ao processo de inovação, que acarreta no aumento da eficiência.

Os relacionamentos interorganizacionais que permeiam as redes de cooperação são para Castanha (1999) uma estrutura intermediária entre as simples relações de mercado e a integração plena com total controle acionário.

Para Amato Neto (2000), as redes estão intimamente ligadas a teoria organizacional, em que suas competências e atribuições estão mais relacionadas aos processos de coordenação do que a uma coalizão interfirmas. É importante salientar que numa rede há uma regulação dos sistemas complementares, o que é completamente diferente de agregá-los em uma só firma.

As empresas interligadas em redes de cooperação possuem vários benefícios, segundo o programa DesenvolverRS do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e da UCPel (Site 3), como por exemplo:

- Permite a definição de estratégias conjuntas;
- Preserva a individualidade e protege os dados das empresas;
- Valoriza marcas e possibilita marketing compartilhado;
- Reduz custos de produção e riscos de investimentos;
- Intensifica a comunicação e o acesso à informação;
- Amplia a escala produtiva e as dimensões de mercado;
- Facilita o acesso ao crédito e à capacitação gerencial.

No caso das pequenas e médias empresas, a formação de redes de cooperação produtiva pretende principalmente garantir a sobrevivência e a competitividade das mesmas. Na verdade os processos de cooperação interempresarial constituem meios eficazes para reduzir a incerteza e a turbulência

dos mercados e simultaneamente dotar as empresas de competências resultantes das sinergias desenvolvidas pela atividade de cooperação.

Segundo um estudo sobre Novas Oportunidades de Cooperação do AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro (Site 4), a importância da participação dos empresários em processos de redes de cooperação é evidente, na medida em que possibilita uma série de vantagens para as empresas participantes, como:

- A troca de experiências entre os empresários;
- A transferência de conhecimentos e inovação tecnológica;
- A criação de sinergias provenientes da atividade desenvolvida;
- Vantagens de exploração em termos tecnológicos;
- Flexibilização do processo de produção, com base na estratégia definida em cooperação.

Em Grandori & Soda *apud* Amato Neto (2000), encontra-se um estudo sobre os tipos de redes de cooperação observados por meio de diversas pesquisas desses autores baseado nos seguintes critérios: o tipo de mecanismo de coordenação utilizado; o grau de centralização da rede e o grau de formalização da rede. Os tipos básicos de redes identificados por esses autores foram:

- Redes Sociais – A característica fundamental é a informalidade nas relações interempresariais e estão voltadas para a troca do que pode ser chamado de “mercadoria social”. Estas ainda podem estar subdivididas em simétricas, em que o poder é centralizado e compartilhado, todos têm o mesmo grau de influência. Este tipo é muito encontrado em pólos e distritos de alta tecnologia. Já nas assimétricas existe um agente central que coordena os contatos formais. Um exemplo bastante conhecido é o da empresa Italiana Benetton.
- Redes Burocráticas – Diferenciam-se da Social pela existência de um contrato formal que regula todas as condições de relacionamento. Estas também se subdividem em simétricas, que são as associações comerciais (os cartéis, as federações e os consórcios). As assimétricas estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamento e aos contratos de franquias.

- Redes Proprietárias – Caracteriza-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Também possuem a mesma subdivisão, sendo assim, as simétricas mais conhecidas são as *joint-ventures* usadas na regulação das atividades de P&D e inovação tecnológica. As assimétricas são mais facilmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures* (relacionamento entre investidor e empresa) nos setores de tecnologia de ponta, em que pode ocorrer decisão em conjunto ou até mesmo transferência de tecnologia gerencial.

Para Fleury & Fleury (2000), o sucesso do modelo japonês nas décadas de 80 e 90, propiciou a percepção da eficiência coletiva pelos ocidentais. Segundo os autores as redes empresariais Japonesas seguem três formas básicas de organização, a fábrica, a empresa e a rede interempresarial, e podem ser classificadas como:

- Agrupamentos Horizontais (*Kijo Shudam* ou *Zaibatsu*) – Compostas por diferentes indústrias e setores.
- Agrupamentos Verticais (*Keiretsu*) – Dominados por uma empresa e suas fornecedoras (Toyota).
- Agrupamentos *ad hoc* – Rede coordenada de atividades com duração limitada.

Segundo Castanha (1999), os autores de um modo geral classificam as redes em verticais, quando as empresas estão dentro de uma mesma cadeia de valor; em horizontais, quanto formadas entre empresas que operam em uma mesma indústria; e em multidirecionais, que são aquelas que não se encaixam em nenhuma outra classificação e, portanto, por não possuírem direção claramente prevalecente.

Para Fleury & Fleury (2000), a idéia central das redes de cooperação é que elas possuem estruturas de comando (*governance*), fazendo com que uma ou mais empresas participantes coordenem e controlem as atividades econômicas, geograficamente dispersas. A(s) empresa(s) que controla(m) na verdade procuram dominar as atividades que julgam ser estratégica.

### 5.1.3. **CLUSTERS REGIONAIS**

Em Kinloch (2002), tem-se que os *clusters* regionais ou aglomerações de firmas são opções estratégicas viáveis para o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas. Cabe apenas lembrar que somente há formação de *clusters*, quando ambos os aspectos setorial e regional estão concentrados, com relações locais de produção apoiadas pelas proximidades das partes e continuidade do relacionamento, assim como por suas iniciativas de ações conjuntas orientadas a aumentar a eficiência coletiva.

Compartilhando desse entendimento, Amato Neto (2000) diz que é importante salientar que somente tem-se formação de *clusters* quando ambos os aspectos, setorial e geográfico estão concentrados. Caso contrário tem-se apenas organizações de produção em setores e geografia dispersa.

Porém todos esses fatores que propiciam a existência de um *cluster*, sozinhos, não são suficientes para gerar e garantir benefícios diretos para todas as empresas pertencentes a um *cluster*. É preciso estar entendido, acima de tudo, que a característica mais marcante é o ganho de eficiência coletiva que venha a se transformar em vantagem competitiva do conjunto de empresas do *cluster*. A eficiência coletiva, segundo Amato Neto (2000), é o resultado dos processos internos das relações interfirmas, como por exemplo, a divisão do trabalho e a determinação da especialização entre produtores, o surgimento de matéria-prima, máquinas, vendedores que possam oferecer os produtos a mercados distantes, e outros.

Dias & Salerno (1998) contam que o conceito de *cluster* surgiu após a análise de uma experiência feita em complexos industriais geograficamente concentrados que atuavam em um mesmo segmento industrial, como por exemplo, o da “Terceira Itália”.

Segundo Mytelka & Farinelli (*apud* Kinloch, 2002), o aumento do interesse pelos *clusters* pode ter-se iniciado devido a uma série de mudanças no ambiente competitivo das empresas que ficaram cada vez mais evidentes nas décadas de 70 e 80, como, por exemplo, a crescente intensidade do conhecimento na produção, cobrindo um amplo espectro de indústrias tradicionais, e o surgimento da concorrência baseada na inovação e sua globalização. Todo esse processo tem

imprimido uma grande pressão nas PME'S com o intuito de que as mesmas entrem num processo contínuo de inovação.

A capacidade de gerar inovações tem sido unanimemente identificada como o fator chave para o sucesso de empresas e países, por meio da intensa interdependência entre produtores e usuários de bens, serviços e tecnologias.

Para Bedê (2002), os arranjos produtivos locais, também podem ser entendidos como aglomerados ou *clusters* de empresas, pois as empresas que compõem o *cluster*, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, possuem em comum uma mesma dinâmica econômica. Porém tal dinâmica pode ser determinada por diferentes razões, como por exemplo, o fato das empresas realizarem atividades semelhantes e/ou utilizarem mão-de-obra específica que está disponível apenas em determinadas regiões (indústrias de produção de *software*), ou as mesmas se utilizam a mesma matéria-prima (indústria petroquímica), ou necessitam das mesmas condições climáticas para sua produção (indústrias produtoras de chocolates, frutas, e outros), ou pelo fato de fornecerem para um determinado cliente que exige proximidade (fornecedores de autopeças que se instalam próximos às montadoras de automóveis), ou mesmo por motivos históricos, culturais e outros.

Ainda segundo Bedê (2002), apesar da dinâmica econômica ser fator determinante na formação de um *cluster*, a característica mais marcante e comum a todos é mesmo o fato das empresas estarem fortemente aglomeradas ou concentradas em uma mesma região.

A dificuldade de se identificar um *cluster* está diretamente relacionada com a dificuldade de se classificar os sistemas produtivos em dispersos ou aglomerados, pois os mesmos, segundo Amato Neto (2000), nem sempre possuem limites nitidamente definidos, ou pode haver, em alguns casos, que se encontre uma mistura dessas duas formas de organização.

A relação existente entre as PME's e os clusters, segundo Castanha (1999), vem da sinergia existente entre produtores locais, que justificam a presença das PME's nos *clusters*, pois estas desenvolvem um sistema de cooperação mútua e exploram ações coletivas em diversas áreas, como por exemplo, a infra-estrutura local, os sistemas de informação e outros mais. Com isso, a associação das pequenas empresas representa um sistema social muito complexo e as estratégicas

podem ser uma forma de expandir as fronteiras de cada uma das empresas aliadas juntamente com a promoção do progresso local.

Também aqui no Brasil, pode-se observar alguns tipos de *clusters*, como os industriais em setores tradicionais ou artesanais; os *Hi-Techs* e os de comando de grandes empresas.

Para Medeiros (1989), porém, a debilidade do tecido industrial brasileiro, que se traduz entre outros aspectos na estabilidade das relações de compra e venda entre empresas, no alto risco do ambiente macroeconômico e, por fim nos baixos salários, são os motivos que levam as empresas brasileiras a uma conglomeração e a integração das plantas por razões não exclusivamente técnicas, mas que decorrem então deste ambiente. Entre outros aspectos, a pequena empresa está fadada, tendencialmente, a ser ineficiente, já que a escala e a eficiência, geralmente caminham juntas.

Segundo Amato Neto (2000), os *clusters* possuem maior capacidade de sobreviver aos choques e instabilidades ambientais do que as empresas que se encontram isoladas. Isto se deve a alta capacidade de auto-reestruturação, intrínsecas desta forma organizacional.

Em Kinloch (2002), encontra-se uma abordagem sobre algumas classificações dos *clusters* segundo vários autores. Para Mytelka & Farinelli (*apud* Kinloch, 2002), o enfoque é feito baseado no grau de estruturação e desenvolvimento dos *clusters*. Segundo esses autores existem dois tipos de *clusters*, os originados por aglomerações espontâneas de empresas e, os induzidos por políticas públicas, como parques industriais, tecnopólos, incubadoras e zonas francas. No que diz respeito aos *clusters* originados espontaneamente pode-se observar dois tipos distintos: os clusters informais e os clusters organizados.

No que se refere ao grau de desenvolvimento tecnológico, Amato Neto (2000), aponta dois tipos distintos de agrupamentos:

- *Os clusters high road* – Típico em distritos industriais e caracterizados pela alta tecnologia, flexibilidade e poder de inovação;
- *Os clusters low road* – Em que as competições são baseadas nos baixos preços de venda e nos baixos preços dos materiais.

Ainda segundo esse autor, nos países em desenvolvimento como o Brasil, podem-se frequentemente encontrar *clusters* de ambos os tipos. A única coisa que ainda não se vê são os *clusters* exclusivamente *high road*.

#### **5.1.4. FRANCHISING**

Apesar do *franchising* não ser algo novo, acredita-se que com o passar dos anos o motivo que levou as empresas a adotarem esse sistema foi mudando. No início o objetivo era basicamente o de ampliar os canais de distribuição, ou seja, era visto como uma alternativa de crescimento.

O *franchising* aparece aqui como um tipo de arranjo ou mesmo um recurso utilizado pelas pequenas empresas para se tornarem “seguras” perante seus competidores, pois o sistema de franquias traz um certo tipo de fortalecimento para as pequenas empresas participantes do mesmo.

Sendo assim, o sistema de franquias ou *franchising* está diretamente relacionado com a existência das pequenas empresas. Segundo Amato Neto (2000), um dos mecanismos usados pelas PME`s para driblar a situação da alta taxa de mortalidade das PME`s e também as suas baixas rentabilidades, é a criação do chamado *franchising* ou sistemas de franquias, que não deixam de ser um tipo especialização flexível. Isso tudo faz ressurgir a discussão sobre a importância das PME`s no cenário econômico mundial.

Em conformidade com esse pensamento, Cruz (1993) admite que a *franchising* é responsável pela formação de um elevado número de pequenas e médias empresas que passaram a ofertar, em larga escala, produtos de boa aceitação pelo mercado consumidor.

Para Serrentino (1992), o *franchising* pode ser entendido como uma inovação organizacional, pois altera as atividades de distribuição da empresa, provoca assimetrias e permite a obtenção de lucros extraordinários. Ao mesmo tempo deve ser considerado um sistema, já que se pressupõe a “formatação” ou sistematização e codificação das operações que constituem o *know-how* original para a gestão de todo o negócio, tornando-o reprodutível e transferível aos franqueados.

A origem do *franchising* (derivado do francês “franchisage”), segundo Redecker (2002), vem do privilégio na concessão de autonomia aos Estados e aos súditos na época do feudalismo, porém para a maioria dos autores, a experiência da *Singer Sewing Machine Company* por volta de 1850, se traduz como a primeira mundialmente reconhecida. A *Singer* era uma grande indústria de máquinas de costura e resolveu aumentar sua rede de distribuição, sem com isso investir seus recursos próprios, por meio da cessão da marca, produtos, publicidade, técnica de vendas e *know how*. Usando essa estratégia, a *Singer* passou a ser conhecida em quase todo o território americano, fazendo com que muitos comerciantes pudessem ter seu próprio negócio, porém sem altos riscos.

O início do século XX marcou o verdadeiro desenvolvimento do *franchising* como método para a expansão da economia. No Brasil, segundo Cruz (1993), em torno do ano de 1910, o dono da fábrica de calçados Stella decidiu se espalhar por todo o Estado da Bahia, preocupando-se com a seleção dos melhores representantes existentes na época, condição essa dita essencial para o sucesso de qualquer franquia, inclusive hoje em dia. O motivo da seleção na escolha dos representantes, era de que eles próprios realizassem os investimentos necessários à instalação de um novo ponto ou utilizassem um ponto já existente, apenas padronizando-o visualmente de acordo com as demais lojas da rede.

Apesar de aqui no Brasil o início ter ocorrido a praticamente há cem anos atrás, o verdadeiro *boom* das franquias, segundo Redecker (2002), ocorreu após o plano Cruzado, em 1986, com a proliferação de rede de lojas representando marcas famosas de produtos e serviços.

Paralelamente, essa foi a mesma época em que as empresas começavam a passar por uma profunda e irreversível Reestruturação Industrial, que levou muitas pessoas a perderem seus empregos e conseqüentemente a se tornarem empreendedores da noite para o dia.

Para Mauro (1994), apesar do *franchising* poder ser caracterizado como uma nova forma de fazer negócio, existe toda uma avaliação dos canais de distribuição e alternativas de desenvolvimento do mesmo. O *franchising* permite a empresa um crescimento relativamente rápido, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento e um controle adequado do canal de distribuição de produtos e serviços. Na verdade o *franchising* faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou



do patrocinador de serviços ao consumidor final. É uma integração que tende a maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade de toda a rede, e não uma mera disputa interna por melhores resultados de um dos membros contra os prejuízos de outro membro.

Portanto, o *franchising* não é um tipo de modismo, é uma tendência que veio para ficar, uma situação irreversível aprovada pelo consumidor final que hoje em dia é muito mais exigente e com maiores informações disponíveis orientando suas decisões de compra.

A idéia de que *franchising* busca a otimização do conjunto sob a liderança do franqueador, afirmada por Mauro (1994), está expressa na Figura 6 onde se pode ter a visão sistêmica que o *franchising* oferece, por meio da interação entre o franqueador e o franqueado, no atendimento ao consumidor e no combate a concorrência.

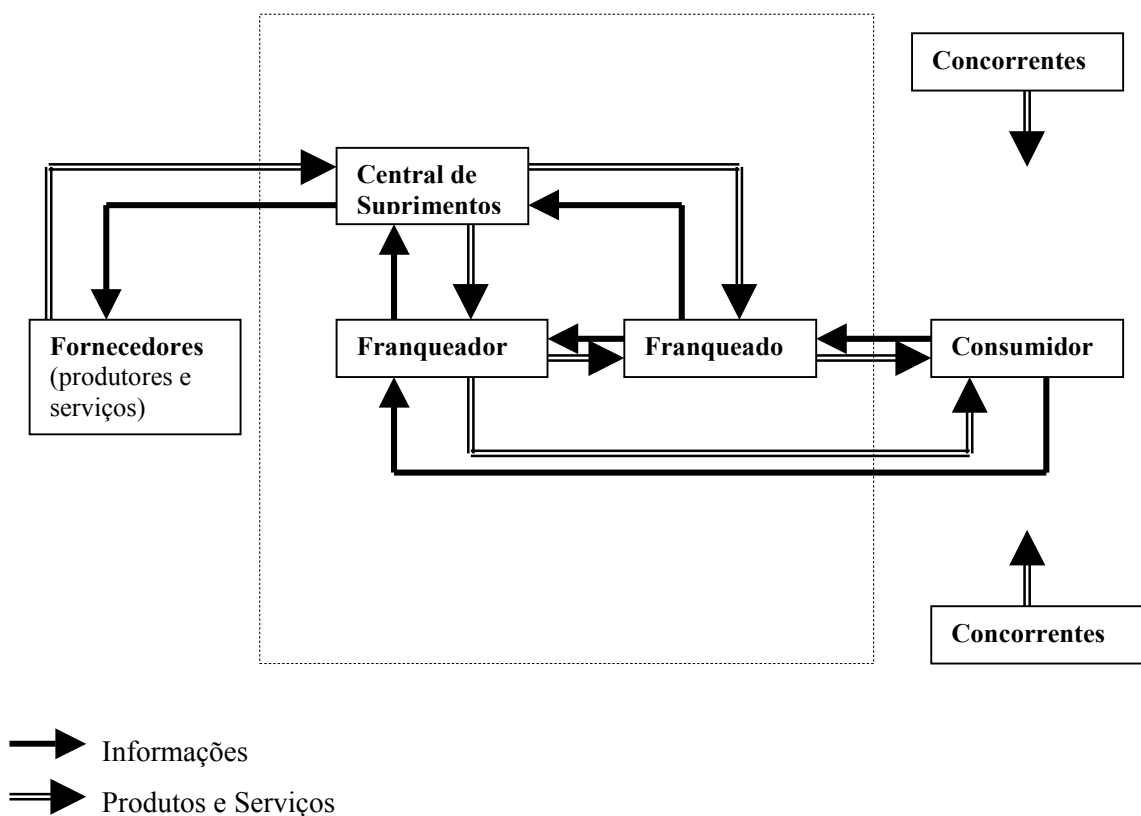


Figura 6 – *Franchising* – Visão Sistêmica

FONTE: Mauro (1994, p.71)

Para Mauro (1994), o *franchising* nada mais é do que a terceirização do canal de distribuição, pois muitas vezes os próprios franqueados também terceirizam boa parte de seus serviços por ser o *franchising* sinônimo de “parceria”. A maior vantagem da terceirização por meio do *franchising* talvez seja a possibilidade de se manter o controle sobre as atividades terceirizadas. Isto tem ocorrido com maior frequência nas áreas de vendas, produção e serviços.

Quanto à natureza do fraqueamento, para Redecker (2002) e Serrentino (1992), podem existir as:

- Franquias de Produção – O franqueador é também um produtor de bens, ou seja, é uma empresa industrial produzindo e comercializando bens. Exemplo: A Ellus, na indústria de confecções;
- Franquia de Serviços – O franqueado não vende produto algum, apenas oferece a prestação do serviço concebido pelo franqueador. Exemplo: cursos de idiomas como Fisk, C.C. A. A, e outros;
- Franquia de Distribuição – Se trata dos contratos de venda dirigidos a empresas interessadas em comprar ou vender determinados produtos ou serviços, isto é, exclusivamente de uma marca. Exemplo: Perfumes O Boticário;
- Franquia Industrial – Refere-se à fabricação de produtos que abrange uma forma de colaboração industrial e comercial. Franquiador e franquiado são duas empresas industriais. Podendo haver transferência de *know-how*. Exemplo: Coca-Cola.

Segundo Cherto (1988), a falta de pesquisas sérias relativas ao *franchising*, atrasou um pouco seu desenvolvimento no Brasil. Apenas em 1988 a ABF (Associação Brasileira de Franchising) realizou a primeira pesquisa sobre a evolução das franquias. Com isso o autor diz estar convencido de que cada vez mais as empresas de todos os portes estão utilizando-se do *franchising* para implantar e /ou expandir suas redes, não somente as empresas industriais, como principalmente as de serviços.

Uma nova tendência do sistema de *franchising* aqui no Brasil (isto porque nos Estados Unidos ela já existe) é o crescimento da integração entre franqueadores com negócios sinérgicos, ou seja, complementares. A franquia combinada terá grande destaque, aproveitando o mesmo franqueado e o mesmo

ponto para aumentar a rentabilidade das redes e do próprio franqueado, obviamente.

## **5.2. EIXO ECONÔMICO: REESTRUTURAÇÃO DE ORDEM FINANCEIRA, ECONÔMICA E COMPETITIVA: AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.**

O segundo eixo de mudança a ser analisado neste trabalho, diz respeito a reestruturação por meio de alianças estratégicas, já que estas possuem um enfoque financeiro e ao mesmo tempo competitivo.

As alianças estratégicas são sem dúvida recursos muito poderosos nos processos de crescimento e expansão econômica das empresas, sobretudo nas reestruturações industriais dos países desenvolvidos e também dos em desenvolvimento. É devido a essa importância que as alianças estratégicas se constituem em um dos eixos de mudança abordado neste trabalho.

Para Almeida (2001), há uma visível diferença entre as parcerias e as alianças estratégicas. Estas acontecem quando duas empresas concorrentes se juntam com o objetivo de realizar um determinado negócio. Contudo, observa-se que as empresas situadas no Brasil possuem um perfil diferenciado do restante do mundo. Segundo o autor, um estudo da Fundação Dom Cabral dedicado a esse tema, quase 70% das alianças feitas aqui no Brasil são entre empresas com atividades complementares e não concorrentes. Outro ponto verificado na mesma pesquisa foi à questão da autonomia, praticamente 80% das empresas mantêm sua autonomia, continuando a buscar seus próprios objetivos e interesses. É importante relatar que na mesma pesquisa, quase 100% das empresas situadas no Brasil acreditam que o principal elemento de sucesso das alianças se deve ao fator confiança.

As alianças estratégicas como, por exemplo, as fusões, aquisições, privatizações e *joint ventures*, segundo Rasmussem (1989), se tornaram no Brasil, principalmente na década de 80, uma ótima solução para a superação do parque industrial nacional obsoleto e os respectivos riscos financeiros inerentes da iniciação de novos empreendimentos.

### 5.2.1. **JOINT-VENTURES**

Durante o processo de Reestruturação Industrial, muitas empresas optam por criar alianças estratégicas, como parte de uma estratégia global que inclui desde a descoberta de fornecedores externos, até mesmo o seu lançamento em novos mercados, quebrando assim as fronteiras tradicionais existentes. Uma das alianças estratégicas, mais encontradas em reestruturações de empresas, são as *joint ventures*.

Quando uma empresa passa por um processo de Reestruturação Industrial e principalmente quando a mesma redefine seu *core competence* perante o mercado, pode-se ter como produto desse processo um “*non core business*”, isto é, produtos ou mesmo segmentos inteiros em que a mesma não deseja mais atuar por motivos variados. Nesses casos, segundo Nanda & Williamson (1995), o uso da *joint venture* pode vir a ser uma boa opção, pois permite que a empresa se desfaça do negócio e não perca muito dinheiro com uma venda precipitada, o que poderia causar um descrédito nos consumidores, acionistas, vendedores e empregados da empresa.

Para Nanda & Williamson (1995), o uso da *joint venture* no processo de Reestruturação Industrial oferece a oportunidade à empresa de mostrar que o que não a interessa mais pode ser interessante e lucrativo para outra empresa do mesmo segmento, pois se a empresa que está se reestruturando fosse logo pôr a venda um de seus segmentos ou marcas, provavelmente venderia por um preço bem menor do que depois da *joint venture*. Essa é geralmente uma fase transitória e seu término é uma etapa natural na evolução da reestruturação em que o objetivo em longo prazo é a venda.

Para Krajewski & Ritzman (1999), a *joint venture* é uma maneira da empresa penetrar em mercados estrangeiros sem ser necessariamente uma multinacional. Formalmente, é um tipo de acordo entre duas firmas que juntas decidem produzir um determinado produto ou serviço. Normalmente a empresa que deseja entrar no mercado de um determinado país, fornece a tecnologia e o *know-how* e utiliza recursos como mão-de-obra, práticas de trabalho e matéria-prima, do local em questão. É obvio que essa atuação, por vezes, é arriscada. Portanto a empresa entrante deve de antemão possuir uma boa estratégia

corporativa para saber reconhecer os costumes, as preferências dos consumidores e principalmente à legislação e a situação econômica do outro país, a fim de poder obter sucesso em suas *joint ventures*.

Segundo Nanda & Williamson (1995), as *joint ventures* são alianças em que há um interesse mútuo das empresas num determinado negócio. A empresa que está se reestruturando deseja sair de um determinado segmento, pois está se refocalizando. Nesse caso a *joint venture* pode ser uma vantagem, principalmente para a segunda empresa, pois a possibilidade de uma posterior compra, caso venha a comprovar que vale a pena, dá a oportunidade à mesma de minimizar os riscos de uma compra indevida.

Segundo Morris (1987), são inúmeras as circunstâncias que normalmente motivam a decisão de realizar uma *joint venture* ao invés de realizar sozinho uma determinada atividade comercial. As *joint ventures* são na maioria das vezes, o resultado de um ou mais de um dos motivos a seguir:

- A preferência ou necessidade de utilizar o *know-how*, a habilidade ou mesmo um recurso pertencente a mais de uma empresa,
- A necessidade de um grande investimento financeiro que no caso uma única entidade não tem a possibilidade de ofertar,
- A disseminação dos riscos que um determinado negócio envolve por mais de uma empresa.

Segundo Cairns (1992) a definição de *joint venture* poderia ser a de uma associação de duas ou mais empresas com a finalidade de desenvolver um determinado empreendimento de âmbito e tempo limitados.

Para Teixeira (1976), a *joint venture* é uma estratégia que pode assumir variadas formas de acordo com a participação de cada parte no negócio. As empresas podem realizar uma *joint venture* por meio de participação de investimento financeiro (composição acionária); por meio de compartilhamento de *know-how* (administração, patente e tecnologia); ou ainda por meio de uma combinação de ambas as formas.

Segundo Zoninsein (1986), uma *joint venture* dita internacional pode ser definida pelo compartilhamento da propriedade, dos riscos, dos lucros, e principalmente dos processos de tomada de decisão da empresa ou de um projeto de investimento, por duas ou mais empresas, ou até mesmo, grupos econômicos em que pelo menos um é de origem local e o outro é estrangeiro.

No que diz respeito à questão tecnológica, Zoninsein (1986), relata que as *joint ventures* são identificadas como um instrumento de aceleração da transferência tecnológica entre as empresas, em virtude do acesso aos recursos técnicos e administrativos da empresa internacional e laboratórios da matriz, canais de suprimentos de equipamentos, componentes e insumos.

No caso das empresas brasileiras, sobretudo na década de 70, os subsídios e incentivos dados pelo governo brasileiro, as estratégias de subcontratação de mão-de-obra e as vantagens comparativas do país foram para Zoninsein (1986) os principais fatores que levaram as empresas multinacionais a exportar produtos manufaturados do Brasil, tendo com isso a necessidade de realizar *joint ventures* com as empresas nacionais.

A ampliação das oportunidades de acesso das empresas nacionais no mercado internacional tem ocorrido segundo Zoninsein (1986), principalmente pelo aumento da participação dessas em *joint ventures* com firmas multinacionais, o que vem a comprovar, ser a *joint venture* uma nova estratégia de expansão usada pelas empresas num período pós-Reestruturação Industrial.

### **5.2.2. FUSÕES E AQUISIÇÕES**

As fusões e as aquisições também se constituem em um fato bastante usual no mundo empresarial, principalmente no momento em que se vivencia a era da globalização dos mercados. Essas tendências são produtos da Reestruturação Industrial de ordem econômica e competitiva, em que se têm empresas nacionais e internacionais se fundindo ou simplesmente adquirindo outras menores, com o propósito de dominar o mercado e se sobressaírem frente à concorrência tão acirrada que marca o panorama mundial atual. A predominância pela ordem financeira desse eixo de mudança se revela devido à necessidade que as empresas tem de possuir uma retaguarda econômica suficiente para realização das operações de fusão e aquisição.

Segundo Matias & Pasin (2000), as fusões e aquisições são práticas em franca expansão. Na América Latina, o Brasil lidera esses tipos de operações em empresas como bancos, seguradoras, autopeças, indústrias do ramo alimentício e outras. Essas operações são usadas como estratégias corporativas que permitem às

empresas uma renovação de seu parque industrial obtendo assim tecnologia e capitalização.

As fusões e aquisições, segundo Barros (2001), podem ser vistas como uma estratégia de defesa sob o ponto de vista internacional, em que empresas nacionais se fundem para se tornarem grandes a ponto de impossibilitar uma futura aquisição por uma empresa multinacional.

Segundo Schettini (1994), existem algumas opções na hora da realização da maioria das aquisições no mercado internacional, como a negociação direta, que pode ser a dinheiro ou mediante a troca de ações, a aquisição via bolsa de valores e a aquisição via oferta pública de compra, de troca ou um misto dos dois.

As aquisições segundo Schettini (1994), podem ocorrer entre sociedades do mesmo tipo ou de tipos diferentes, contudo a empresa adquirente passa a responder por todos os direitos e obrigações da empresa adquirida. No caso das fusões as antigas sociedades se extinguem, surgindo assim uma nova empresa que lhes sucederá perante aos direitos e as obrigações que as mesmas possuíam. A empresa resultante de uma fusão poderá ser de qualquer espécie, já que se trata de uma nova empresa.

Para Matias & Pasin (2000), a eficiência, o ganho de sinergia e a rentabilidade são motivos mais freqüentemente apontados pelas empresas na realização das fusões e aquisições, contudo o seu sucesso é muito discutido. Há opiniões bem contraditórias a respeito.

Para Post (*apud* Matias & Pasin, 2000) e Rossetti (2001), uma das razões mais importantes que levam as empresas a realizarem fusões e aquisições, é a incorporação das inovações tecnológicas, como as atividades de P&D e os novos sistemas que são transferidos entre empresas durante esses processos, e pelas mesmas possuírem altos níveis de investimento.

Já para Barreto & Fama (*apud* Matias & Pasin, 2000), quando uma empresa nacional é vendida para uma outra multinacional, a primeira pode vir a se beneficiar pela capitalização por parte da empresa estrangeira, pela transferência de tecnologia e pelo acesso a uma rede de distribuição mundial para seus produtos e serviços. Obviamente todas essas transformações não virão em curto prazo, e sim mediante um planejamento estratégico devido ao alto grau de complexidade e risco que as operações de fusão e aquisição possuem para ambas as empresas.

Para Barros (2001), muitos casos de fusões e aquisições mal sucedidas devem-se geralmente a falta de conhecimento das barreiras de entrada, dos riscos e da retaliação da concorrência.

Uma observação feita por Matias & Pasin (2000) é o fato de que os ganhos sinérgicos podem demorar a aparecer se o processo de reestruturação demorar a ser concluído, ou pior, podem nem mesmo acontecer se a empresa não reduzir sua estrutura organizacional, integrando departamentos, eliminando tarefas redundantes e cortando pessoal em excesso.

Barros (2001), revela que no caso do Brasil foi a onda de privatizações que desencadeou a maioria das fusões e aquisições que ocorreram na década passada. Porém segundo Rossetti (2001), a onda de fusões e aquisições no Brasil ainda não cessou, e uns dos fatores que darão continuidade a isso são as novas oportunidades de negócio abertas pela *e-technology* e a reestruturação dos setores privatizados na década de 90.

### **5.2.3. PRIVATIZAÇÕES**

A privatização é uma tendência observada em várias partes do mundo, motivada principalmente pela crise financeira enfrentada por certos países no período da Reestruturação Industrial. A busca por novos e melhores arranjos para a superação dos momentos de crise motivou a prática da privatização pelos governos e estados e, no caso brasileiro, esse fenômeno se mostra bastante evidente.

Segundo Castillo (1995), a privatização tem se tornado uma tendência amplamente difundida. Na década de 90, mais de oito países reestruturaram seus serviços públicos, passando para a iniciativa privada muitos setores que a princípio não se constituíam de utilidade pública.

O aumento da participação do setor público nas diversas atividades como produção, comunicação, transportes, e outras mais, para Castillo (1995), se deu devido à necessidade do governo em apoiar as empresas num período economicamente crítico, que foi o período pós-guerra. Contudo a onda de privatizações culminou numa grande reforma estrutural que desencadeou uma



reestruturação ainda maior, em que o verdadeiro papel do governo na economia foi amplamente revisto.

Assim como acontece nas empresas de um modo geral, em que um processo de Reestruturação Industrial acarreta numa provável diminuição das mesmas e ao mesmo tempo numa redefinição dos seus *core competences*, segundo Velasco Júnior (1997), analogamente as privatizações geram uma redefinição das esferas de atuação dos setores público e privado, em que o governo se reduz, passando suas funções empresariais para o setor privado com a intenção de ser mais eficiente em outras atividades, isto é, o fenômeno da privatização não se traduz simplesmente em uma redução de tamanho e sim em uma total reconfiguração de suas funções.

Na verdade segundo Castillo (1995), a privatização é um complexo processo de reestruturação que envolve questões financeiras, políticas e sociais, pois se por um lado a transferência para o setor privado de determinadas atividades pode trazer aumento de eficiência e competitividade para a empresa, por outro pode causar muitos problemas de ordem política e social.

Para Moghadam (1992), durante a década de 80 a reestruturação tomou a forma de estabilização, liberalização e, sobretudo, de privatização, principalmente pelas condições financeiras dos estados. A crise econômica que abate mais intensamente os países do chamado terceiro mundo provoca mudanças de ordem estrutural que resultam num crescimento extraordinário da economia.

Em se tratando de avaliar as vantagens e desvantagens da privatização, Castillo (1995), revela alguns argumentos que, de acordo com cada país, podem ter maior ou menor peso na hora da decisão. Os argumentos a favor são normalmente: a diminuição do déficit existente; um futuro aumento na receita do governo com a cobrança de taxas das empresas privatizadas; a promoção da competição e da eficiência; o desenvolvimento do mercado nacional; a implementação de serviços sociais e, por fim, a revitalização de todo o setor privado. Já os argumentos contra são: a perda do patrimônio nacional; a concentração da força econômica; a colocação da capacidade produtiva do país em risco e, por fim, o estímulo à corrupção.

#### 5.2.4. ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

As organizações virtuais foram incluídas neste eixo por terem se tornado arranjos organizacionais muito difundidas na última década, principalmente pela utilização das redes de computadores, da *Internet* e da videoconferência como meio de realizar negócios entre empresas. Esses adventos tornam possível a realização de qualquer tipo de transação entre empresas, sem que haja necessariamente uma fronteira geográfica entre elas. Os tipos de transações encontradas na literatura pesquisada são: B2B (*Business To Business*), que seria a troca de informações entre empresas, ou mais precisamente, o relacionamento empresa-empresa. Já o B2C (*Business To Customer*), caracteriza o relacionamento entre empresas e consumidores.

Segundo Davenport (1995), a virtualidade está substituindo a localização geográfica, pois no contexto da Reestruturação Industrial, a tecnologia da informação está tornando a localização geográfica algo irrelevante. As empresas podem criar, produzir e vender seus produtos em distintas localidades do planeta.

Sem dúvida, as organizações virtuais são resultado do fenômeno de reorganização, sendo encaradas como uma inovação organizacional que cresce juntamente com os avanços tecnológicos mundiais e com as mudanças gerenciais e sociais da adoção de equipes multifuncionais nas empresas.

Segundo Malone & Davidow (1992), os tradicionais organogramas vão rapidamente se tornar obsoletos, pois as relações dentro das empresas estão mudando. Com as organizações virtuais, pode-se ter fornecedores e clientes interagindo juntamente nas organizações, de modo a participar do planejamento e das tomadas de decisão das mesmas.

As organizações virtuais, como fruto da Reestruturação Industrial, também trazem reduções organizacionais, como a eliminação de muitos escritórios de grandes empresas espalhados pelo mundo, gerando com isso, segundo Davenport (1995), a criação de escritórios virtuais, principalmente nas empresas que comercializam tecnologia de informação. Isso permite que elas usem seus próprios produtos como forma de exemplo ou propaganda para seus clientes.

Por serem as organizações virtuais arranjos muito recentes, constata-se uma dificuldade na definição das mesmas. Em Byrne (1993), tem-se que a organização

virtual trata-se de uma rede de empresas de caráter temporário, que se forma para rapidamente explorar as inúmeras oportunidades emergentes. Nesse tipo de arranjo, as empresas podem compartilhar custos, habilidades e acessos a mercados globais, em que cada empresa contribui com o que possui de melhor. Nesse caso é possível que haja a criação de uma metaorganização que será boa em tudo, pois pode reunir os *core competences* de todos os participantes. As empresas virtuais podem com isso alcançar níveis de excelência que, provavelmente, uma única empresa não seria capaz de alcançar.

Já em Gunn (*apud* Freitas, 2000), uma organização virtual é aquela originária da formação de parcerias com fornecedores e empresas complementares, com o objetivo de explorar mais eficientemente as oportunidades do mercado, atuando como um centro de encontro de grupos de trabalho, em que as empresas vendem seus talentos ou habilidades virtualmente, de qualquer lugar do mundo para qualquer lugar do mundo.

Segundo Byrne (1993) e Krajewski & Ritzman (1999), as parcerias que compõem a organização virtual são normalmente temporárias e informais, isto é, mais oportunistas, e com isso mais dependentes da confiança existente entre as empresas. Para esses autores, essas características trazem sem dúvida uma redefinição das fronteiras tradicionais das empresas, pois com o aumento da cooperação entre os membros das organizações, já não se pode ver tão claramente onde uma empresa acaba e onde outra começa.

Para Krajewski & Ritzman (1999), a flexibilidade inerente da formação das organizações virtuais, permite que as empresas mudem constantemente suas posições para responder mais rapidamente a uma mudança de demanda do mercado. A flexibilidade das organizações virtuais pode ser atribuída ao caráter temporário das parcerias. Portanto quando um negócio ou projeto é concluído, a associação é então desfeita.

Segundo Chesbrough & Teece (1996), é a flexibilidade que permite as empresas virtuais acessarem rapidamente os recursos tecnológicos necessários, se os mesmos estiverem disponíveis e, com isso se lançando mais agressivamente no mercado. Normalmente as grandes corporações que preferem realizar todas as etapas da cadeia de suprimentos internamente não conseguem ser tão ágeis assim, e, portanto, perdem mercado para as menores que possuem pessoal altamente

treinado e motivado. Porém os mesmos motivos que tornam as corporações virtuais fortes podem deixá-las vulneráveis, como é o caso da Nike.

Para Byrne (1993), a tecnologia teve sem dúvida um papel fundamental no desenvolvimento das organizações virtuais. Este autor acredita que já no início do século XXI, pode-se assistir a um “boom” de empresas e indústrias que essencialmente formarão as verdadeiras organizações virtuais. O que se via era apenas a associação entre empresas virtuais por meio de alianças estratégicas e terceirizações.

Para Malone & Davidow (1992), a maior vantagem na implementação dos modelos de organização virtual é quando eles são capazes de modificar empresas maduras, e não somente naquelas organizações tecnologicamente dinâmicas e novas, já acostumadas a mudanças radicais.

Para Dupas (2001), as organizações virtuais na verdade também podem proporcionar a possibilidade de uma ampla fragmentação da cadeia produtiva global de empresas multinacionais, viabilizada pela tecnologia da informação.

Sendo assim, pode-se finalizar caracterizando as organizações virtuais como uma estrutura nova e distinta dos demais arranjos, pois esta agrega algo que as anteriores não possuíam, a virtualidade, que é vista aqui como uma característica estratégica tanto para as empresas antigas como para as mais recentes no mercado.

### **5.3. EIXO AMBIENTAL: A GESTÃO AMBIENTAL**

O último eixo de mudança, talvez o mais novo a ser analisado, diz respeito às reestruturações industriais movidas pelo fator ambiental, em que se consegue observar o nascimento de um novo conceito, o conceito de “empresa verde”.

A gestão ambiental serviu de pano de fundo para a valorização do senso de responsabilidade social no ambiente empresarial que se intensificou a partir da indignação pública e da regulamentação governamental. Na verdade, o que se pôde evidenciar foi a passagem de uma política reativa para uma preventiva de gestão ambiental. Portanto, pode-se considerar que o conceito de empresa verde veio de uma gestão ambiental pró-ativa por parte das empresas, que se preocuparam em não mais simplesmente “limpar” o meio ambiente, e sim evitar a poluição desde o começo do processo produtivo.

Toda essa revolução de idéias e pensamentos na administração ambiental trouxe mudanças organizacionais e produtivas, a fim de que as empresas se adequassem a esse novo conceito. Nesse trabalho, serão relatados alguns casos que comprovam que uma empresa pode ser ao mesmo tempo “verde”, competitiva e produtivamente inovadora.

### **5.3.1. CONCEITO DE EMPRESA “VERDE”**

O conceito de empresa verde surge neste trabalho como uma nova tendência ou mesmo uma tentativa de definição de um novo paradigma no mundo dos negócios. Um novo paradigma, em que a competitividade e o meio ambiente caminham juntos, graças à globalização.

É bem verdade que ser ou passar a ser uma empresa protetora do meio ambiente significa incorrer em custos produtivos adicionais. Porém, o que os dirigentes das empresas devem saber é que se não gastarem antes poderão a vir ter que gastar depois para solucionar os danos causados por suas empresas ao meio ambiente, como, por exemplo, multas, processos, indenizações, ou até mesmo investimento em marketing para recompor a imagem da empresa, devido a boicotes dos consumidores. Segundo Clarke (1994), uma economia global forte só pode ser sustentada se as empresas forem capazes de integrar o bem estar econômico, social e ambiental.

É importante salientar que todas as inovações e modificações nos produtos e nos processos oriundas de práticas ambientais mais corretas e suas posteriores imposições legais, trouxeram também mudanças organizacionais na medida em que postos de trabalho foram a ser desativados com a redução de processos e a diminuição do tempo perdido na produção de “lixo” e outros foram criados, como por exemplo, o setor de SMS (Saúde, Meio ambiente e Segurança). A redução do retrabalho também é fruto dessas novas práticas ambientais que propiciaram mudanças organizacionais.

Segundo Gauntlett (1993), as empresas estão lentamente saindo do velho paradigma nós-eles, em que as empresas se importavam somente com seus problemas, para uma visão mais ampla da dimensão dos programas ambientais,

pois tudo que uma determinada empresa fizer irá afetar a todos igualmente e por todo o mundo. Os consumidores exigem que as empresas se comportem de um modo socialmente responsável na fabricação de seus produtos. Em decorrência dessa mudança de valores éticos, há uma real preocupação dos países desenvolvidos nas práticas ambientais dos países em desenvolvimento.

Para Gauntlett (1993), uma prática bastante incoerente nos países desenvolvidos era que muitas empresas multinacionais defendiam uma prática ambiental correta apenas nos seus países de origem, e nos demais países (chamados países hospedeiros), talvez pela ausência de uma legislação mais rígida, essa prática já não era tão empregada. Nesses países desenvolvidos, foram os próprios consumidores e os movimentos em prol do verde que mudaram a política de gestão ambiental. Conclui-se então que a ausência de consumidores exigentes e de movimentos do tipo “*green peace*”, podem ter sido também um dos motivos do desleixo da questão ambiental nos países do 3º mundo.

Segundo Gauntlett (1993) e Reinhardt (1999), essa visão só começou a se modificar com o aumento da competição mundial, com a descoberta do buraco na camada de ozônio e principalmente após o acidente em uma indústria química em *Bhopal* na Índia, em 1984, a *Union Carbide*, em que um escapamento de gás matou mais de duas mil pessoas. Esta catástrofe chocou todo o ramo industrial e serviu como um sinal de alerta para todo o resto do mundo que passou a se importar mais com as questões relativas ao meio ambiente. Apesar de tudo, o resultado do acidente gerou algo positivo. A associação das indústrias químicas, criou uma iniciativa chamada *Responsible Care*, que desenvolveu uma série de regulamentos para seus associados, em prol de uma maior segurança ambiental.

Segundo Porter & Linde (1995), a descoberta do buraco na camada de ozônio fez com que em 1990 surgisse uma proibição formal do uso do CFC (clorofluorcarboneto), usado principalmente na remoção de resíduos das placas de circuito integrado. Essa proibição trouxe inovação de processo para as empresas que usavam o CFC, pois estas tiveram que buscar alternativas por meio de pesquisas, o que não teria acontecido se essa regulamentação ambiental não fosse implantada.

Um grande avanço em termos quantitativos, segundo Gauntlett (1993), foi dado quando as grandes empresas começaram a pensar proativamente evitando a poluição no começo do processo produtivo. Esse foi o caso de 3M, uma das

pioneiras, lançando em 1975 um programa de prevenção à poluição que introduziu mais de 2500 mudanças nos processos de produção, a fim de eliminar materiais tóxicos e dejetos e trazendo uma economia de cerca de 500 milhões de dólares até o ano de 1990.

Para Gauntlett (1993), a Xerox também é uma das empresas que deu prioridade às questões ambientais sobre as econômicas, pois ela incorporou o conceito de responsabilidade ambiental bem antes de existirem regulamentações, instalando um sistema de esgoto para seus dejetos na fábrica de Webster, em Nova Iorque já no ano de 1966. Na década de 90 ela criou um programa de liderança ambiental que promove a responsabilidade e a inovação dos empregados, por meio de uma rede permitindo assim a troca de idéias e melhorias, que posteriormente serão implementadas em toda a empresa. O maior erro que uma empresa pode cometer em termos de gestão ambiental, segundo a autora é criar um departamento só para tratar desse assunto. Essa prática não permite a integração de todos em prol da consciência ambiental.

A consciência verde que tomou conta das pessoas a partir da década de 80 começou a se refletir nos produtos que as mesmas já consumiam normalmente. Segundo Gauntlett (1993), quando os consumidores descobriram que as fraldas da *Procter and Gamble* não eram biodegradáveis, a empresa teve que investir em pesquisa para desenvolver um método de decomposição de fraldas usadas, que atendessem as exigências dos consumidores, para evitar com isso um possível boicote. Outro exemplo, segundo Reinhardt (1999), é o do boicote ao atum da empresa *StarKist*, que no processo de pesca de seus atuns, pescava também golfinhos que, conseqüentemente morriam desnecessariamente. Além de ter que mudar o processo de captura do atum, a empresa teve que, para reconquistar seus consumidores, estampar em todas as latas o termo “atum sem mistura de golfinhos”, e assinar um compromisso formal com o grupo de conservação marinha local.

Contudo, muitas empresas ainda se encontram muito resistentes a adoção de práticas ambientais mais responsáveis. A resistência à mudança segundo Gauntlett (1993) se deve ao fato da gestão ambiental introduzir uma nova variável (a responsabilidade ambiental) ao sistema, o que desestabiliza o *status quo* existente na empresa. Existe também o risco que envolve o desenvolvimento de novos processos e métodos, pois os mesmos podem não se tornar tão rápidos, eficientes

ou lucrativos. Há também o problema na tradicional forma de se remunerar os executivos, critérios baseados em produtividade e rentabilidade excluem a questão ambiental das mesas de negociação. A maioria das empresas transfere a responsabilidade pela gestão ambiental para um departamento separado, chamado de SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança), e com isso deixam de premiar ou punir os dirigentes pelos seus desempenhos ambientais.

Para Porter & Linde (1995), a necessidade de regulamentação para as questões ambientais tem se tornado mais difundida, pois todos desejam melhorar as condições de vida de todo o planeta, porém de difícil aceitação devido ao pensamento ainda atrasado de que uma regulamentação ambiental poria a perder a competitividade das empresas. Lutar contra as regulamentações ambientais só traz perda de tempo e dinheiro. As empresas devem reconhecer as melhorias ambientais não como um custo ou uma ameaça inevitável, mas sim como uma oportunidade econômica e competitiva de se diferenciar no mercado.

Para Kleiner (1991), a poluição é o resultado de um processo com falhas ou defeitos e a melhor maneira de eliminá-la é manter os processos de fabricação com qualidade, de forma a reduzir a produção de efluentes, o que aparentemente parece ser mais econômico do que tratar esses efluentes no final dos processos.

Melhor do que simplesmente se preocupar com o destino dos detritos industriais ou com a destruição dos equipamentos que ficaram obsoletos tecnologicamente, é usá-los de maneira a se converter esse custo em recurso, trazendo com isso economia para a empresa. Segundo Reinhardt (1999), a empresa americana Xerox ilustra bem esse princípio. Na década de 90 a Xerox resolveu redefinir sua estratégia de negócio passando a se responsabilizar não só pela venda de seus equipamentos, mas também pelo destino pós-uso. Ela passou a buscar o equipamento ultrapassado tecnologicamente nos seus clientes, desmontá-lo, remanufaturá-lo, acrescentando ao mesmo algum tipo de nova tecnologia, e depois revendê-lo como novo, reduzindo assim vários custos e dificultando a vida dos competidores, que posteriormente se viram obrigados a adotar iniciativas similares. Esta prática traz benefícios tanto para os consumidores quanto para os produtores.

Segundo Kleiner (1991), as empresas devem se dar a chance de repensar sobre suas atitudes ambientais e não ficarem presas as antigas preocupações a respeito de regulamentações e punições, e passarem a investir tempo e dinheiro



com o desenvolvimento de algo muito mais sério que é o “desenvolvimento sustentável”. Segundo o autor, mais de 75% dos consumidores americanos levam em conta as atitudes em pró do meio ambiente por parte das empresas quando vão as compras. Esta proporção reflete um número bastante expressivo de consumidores responsáveis quanto às questões ambientais.

Segundo Walley & Whitehead (1994), a gestão ambiental se desenvolveu e se dividiu em duas eras distintas, o que vem a reforçar o entendimento por parte de alguns autores de que houve uma mudança de paradigma no que se refere ao complexo relacionamento entre negócios e meio ambiente e a perigosa atitude ganhar-ganhar das empresas. A primeira era que compreende os anos de 1970 até mais ou menos 1985, foi vista como uma fase de bastante resistência e difícil adaptação. As empresas não estavam preparadas para internalizar as questões ambientais e incorporá-las como parte de suas estratégias de negócio. Já a segunda era, segundo Ficher & Schot *apud* Walley & Whitehead (1994), foi chamada de “abraçando as questões ambientais sem fazer inovações”, uma vez que já havia sido muito difícil para as empresas passar pela primeira era. Apesar disso, progressos significantes foram evidenciados nessa era.