

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão abordadas as considerações finais de acordo com a seguinte seqüência: primeiramente, serão abordadas as considerações sobre o objetivo geral do trabalho; em seguida, as considerações sobre o objetivo central e, por último, alguns aspectos adicionais importantes que emergiram deste trabalho.

A respeito do objetivo geral deste trabalho, que foi o mapeamento das tendências existentes de Reestruturação Industrial no tocante as suas dimensões, amplitude e diversidade de interpretações, foram identificados e estruturados três eixos de mudança.

O primeiro eixo, a reestruturação por meio de parcerias e de cooperação com pequenas e médias empresas, 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, quer deixar de realizar.

Essa mudança de foco da produção levou a uma urgente necessidade de Reestruturação Industrial e organizacional, surgindo então a necessidade de se desverticalizar, terceirizando ou subcontratando certas atividades ou serviços. A descentralização produtiva/administrativa caracteriza-se como a principal tendência de Reestruturação Industrial, analisada neste trabalho.

Para que melhor se compreendam as novas alternativas emergentes, cabe lembrar que a dimensão ou porte da organização está intimamente relacionada com essas tendências. A desverticalização, a terceirização, a subcontratação e a manufatura focalizada são mais evidentes nas grandes empresas, certamente devido ao processo de verticalização das grandes indústrias automobilísticas do início do século (Era Fordista).

Observa-se, contudo, que o *outsourcing*, ou terceirização propriamente dita, é uma prática adotada por todos os tipos de empresas, por na verdade estar mais ligada à idéia de *core competence*. Daí a existência dessas novas tendências

nas pequenas e médias empresas. Observa-se também que estas, por sua dimensão, procuraram unir-se de várias formas como é o caso dos *clusters* regionais e das redes de cooperação.

O *franchising* aparece nesse eixo não só como um recurso utilizado pelas pequenas empresas para se tornarem competitivamente mais “fortes”, mas como sendo também uma estratégia muito utilizada pelas grandes empresas para controlarem financeira e qualitativamente empresas menores, eximindo-se com isso de uma série de custos fixos inerentes às grandes empresas. Para a autora, pelo que diz respeito à busca de vantagem competitiva coletiva, a idéia de *franchising* hoje em dia aproxima-se a das redes de cooperação, vista neste trabalho. Obviamente, essa interpretação retrata apenas um dos ângulos sob o qual esse assunto pode ser tratado.

Já no segundo eixo, a reestruturação dá-se por motivos financeiros e econômicos, observando-se a existência de alianças estratégicas entre empresas de todos os portes, com o objetivo de se apossarem de partes de mercados de concorrentes que se encontram competitivamente em desvantagem. Um exemplo disso pode ser as *Joint-Ventures*.

Dentro deste enfoque econômico, têm-se as privatizações que ocorreram no Brasil a partir dos anos 90 e que tiveram como respaldo a abertura do país à concorrência com a vinda da globalização dos mercados. Na verdade, o que se observou foi uma redefinição das esferas de atuação dos setores público e privado, em favor deste último.

As fusões e as aquisições também aparecem com uma conotação meio competitiva e meio financeira. É uma estratégia usada não só para eliminar concorrentes, e com isso se fortalecer, como também para se beneficiar das vantagens competitivas que uma empresa tem a oferecer. Na verdade, esta estratégia se traduz em uma comunhão de interesses para ambos os lados.

Os movimentos da produção industrial ocorrem em função da tecnologia e da produtividade, que estão intimamente relacionados ao progresso tecnológico. Assim sendo, é crucial para a empresa saber a maneira correta de administrar a tecnologia e explorar sua força para obter crescimento econômico. É neste contexto que nasce um tipo de organização chamada virtual, conectada pelas modernas tecnologias da telemática e sem considerar as fronteiras empresariais, mas que, na verdade, oculta a ausência das relações organizacionais ditas

convencionais, coordenadas de forma mais dinâmica e orientadas por uma base superior da tecnologia da informação.

Nas organizações virtuais, o aumento da globalização da Tecnologia da Informação levou-as inicialmente a serem mais difundidas no setor de serviços, pois trouxe um rápido aumento na produtividade nos anos 90, estendendo-se, posteriormente, também às indústrias. O que se observa, porém, é que o aumento do desenvolvimento e importância da Tecnologia da Informação pode vir a protagonizar num futuro próximo, mais tendências, além das existentes como redes de empresas e negócios do tipo B2B e B2C.

No terceiro e último eixo, o da gestão ambiental, observa-se uma emergente tendência de mudança organizacional, principalmente nos países desenvolvidos. A reestruturação administrativa ambiental aparece como o novo paradigma no mundo dos negócios, devido à mudança de visão por parte das empresas, que passam a analisar a organização de uma forma mais ampla no que diz respeito aos problemas ambientais.

Na Reestruturação Industrial baseada na gestão ambiental, o que se observou é que ainda é um eixo que está longe de ser implementado em larga escala pelas empresas brasileiras, sendo apenas praticada por algumas multinacionais. Pode ser que a conscientização dos consumidores (fato que já começou), venha em breve a mudar essa história. O problema da sua implementação decorre da impunidade e da falta de educação, no sentido da instrução, existente nos países em desenvolvimento. Essa observação foi constatada também durante o estudo empírico feito nas empresas visitadas. No que se referia à gestão ambiental, elas apenas relatavam estar cientes das normas que atualmente regem esse tipo de gestão, como a ISO 14000. O cumprimento dessa norma não caracteriza necessariamente uma atitude pró-ativa por parte das empresas para com o meio ambiente.

No que se refere ao objetivo central, se concentrou na resposta a três perguntas propostas no capítulo inicial e que permitiram o desenvolvimento deste trabalho, na sua parte empírica.

Como resposta à primeira pergunta (Dentre os entendimentos da Reestruturação Industriais identificados na literatura, é possível encontrar um que seja dominante ou que tenha sido mais empregado?) tem-se que a terceirização ou *outsourcing* se constitui em uma das tendências mais encontradas nas empresas do

mundo inteiro. Este fato pôde ser realmente comprovado nas entrevistas realizadas nas quatro empresas visitadas, que estão detalhadamente relatadas no capítulo 6 deste trabalho.

Um aspecto presente nas quatro empresas estudadas é que a terceirização predominante é a de serviços como limpeza, restaurante, segurança, *call centers* e serviços de manutenção de equipamentos, pois para essas atividades além da redução de custos, a terceirização pode trazer vantagens como melhoria dos serviços prestados, devido ao elevado número de empresas especializadas já existentes no mercado. Contudo pode se observar também que a “febre” inicial da terceirização trouxe algumas desvantagens para essas e outras empresas a longo prazo. O erro estratégico de se terceirizar atividades que estavam indiretamente ligadas às atividades principais da empresa já está sendo revisto por algumas empresas (no caso deste trabalho tem-se a Xerox). Outro problema enfrentado pelas empresas vem a ser o comprometimento de sua “imagem” perante seus consumidores na terceirização de determinadas atividades.

Já como resposta à segunda pergunta (Como as empresas no Brasil põem em prática a Reestruturação Industrial?), é importante ressaltar que as empresas estudadas neste trabalho são apenas uma pequena amostra das empresas que passam por um processo de Reestruturação Industrial. O pequeno tamanho da amostra deveu-se a limitações encontradas pela autora acerca do estudo empírico. A falta de interesse por parte das empresas contatadas em permitirem a realização de estudos de caso mais abrangentes, o que primeiramente era o objetivo deste trabalho, levou a autora a reduzir o escopo do estudo. Conclui-se que a dificuldade das empresas em caracterizarem seus próprios processos de Reestruturação Industrial, aliadas à impossibilidade da gerência em fornecer dados suficientes para o estudo podem ter sido os fatores responsáveis pela não realização dos estudos de caso.

Com o objetivo de se manterem competitivas no mercado, as empresas seguiram em direção à Reestruturação Industrial por caminhos diversos. No caso das empresas estudadas neste trabalho a terceirização das atividades periféricas como limpeza, restaurante, segurança e *call center* foram as mais evidenciadas. Em um segundo momento as atividades sazonais também se tornaram alvo da terceirização. Para estas empresas a tomada de decisão deveu-se à necessidade de

redução de custos aliada à necessidade de retomar a flexibilidade devido à competição cada vez mais acirrada.

Estrategicamente, a maioria das empresas estudadas realizou algum tipo de parceria ou de *Joint Venture*, tanto para ampliar seu portfólio de produtos, quanto para ter acesso a novas tecnologias. Algumas relataram ainda que o motivo foi simplesmente o de dominar determinados segmentos de mercado.

É importante observar que todas as empresas em questão iniciaram o processo de Reestruturação Industrial na década de 90, porém todas afirmaram que este é um processo que ainda não está encerrado, o que vem a comprovar a atualidade do tema deste trabalho.

Apesar das dificuldades iniciais, a fase das entrevistas foi de grande valia para a pesquisa. Pode-se dizer que foi essencial, pois serviu para melhorar o entendimento e clarear determinados conceitos vistos anteriormente, ao se estudar o “desenrolar” da história das organizações visitadas.

Na terceira e última pergunta, referente ao tema central deste trabalho (Existe uma relação entre a Reestruturação Industrial da literatura e a encontrada na prática nas empresas?), somente com o estudo empírico pôde-se comprovar que o fato de se separar as tendências estudadas em 3 blocos não significa que essas tendências não possam ser encontradas de forma “entrelaçada” nas empresas, isto é, quando uma empresa decide se reestruturar, ela pode ter motivos e interesses múltiplos, como financeiros, competitivos etc, O que foi realmente encontrado nas quatro empresas estudadas.

O modo com que a Reestruturação Industrial acontece vai variar com a cultura de cada país e com seu grau de desenvolvimento. Apesar disso, observa-se que a questão financeira faz parte do tecido formador do processo de Reestruturação Industrial e que, portanto, não se pode dissociá-la totalmente desse estudo (está presente inclusive na decisão sobre desenvolvimento tecnológico), apesar de não ter sido este o foco central do trabalho. É como se a questão financeira caminhasse juntamente com as outras decisões da empresa no momento em que ela decide se reestruturar. O que vem a diferenciar é o grau de importância que ela terá, ou seja, o peso dessa questão, daí a necessidade de separá-la em um eixo independente.

Quanto aos aspectos adicionais que emergiram deste trabalho pode-se relacionar os mais importantes, como os abordados a seguir.

Observa-se que a herança da estrutura verticalizada deixada por Ford ainda não foi totalmente abandonada, pois há empresas que são lucrativas dessa maneira, ou seja, a desverticalização não é uma regra a ser seguida por todos e sim uma tendência observada na maioria das empresas da atualidade. A melhoria na qualidade de vida das pessoas ao longo do século passado, porém, trouxe um aumento de suas exigências. Sendo assim, as inúmeras possibilidades customizadas disponíveis no mercado fazem com que as pessoas “sonhem” com algo feito especialmente para elas. Esse é definitivamente um caminho sem volta e, portanto, mais uma evidência de que as empresas da era Fordista precisaram implementar mudanças a fim de se adequarem a esses consumidores e ao mercado em geral que estava em plena evolução.

Infelizmente a Reestruturação Industrial foi e ainda é um movimento que não dá muita ênfase à questão social, sendo os funcionários vistos simplesmente como peças de um jogo de otimização de resultados na busca pela competitividade, em que a desativação de postos de trabalho nem sempre prevê o aproveitamento dos funcionários em outra atividade na mesma empresa. Esse aproveitamento torna-se complicado, pois nem sempre as pessoas em disponibilidade possuem a formação necessária à ocupação de determinados cargos e funções que, porventura, surgem decorrentes da Reengenharia.

A Reestruturação Industrial nas indústrias brasileiras, ou que atuam no Brasil, também está baseada na busca de novos arranjos flexíveis e na redefinição do *core competence*. O que se começa a observar em países como Estados Unidos, porém, é que o *outsourcing* começa a ganhar uma nova roupagem. Segundo a Revista Time (2004), a palavra *off-shoring* começou a virar sinônimo de *outsourcing*, devido à exportação de postos de trabalho norte-americanos, para países como China e Índia, acarretando um aumento na taxa de desemprego, o que se tornou inclusive num dos pontos mais importantes da campanha eleitoral norte-americana. Essa variação do *outsourcing* ainda não foi observada no Brasil, em parte pela abundância de mão-de-obra barata neste país. Essa mudança é sem dúvida uma prova de que o tema Reestruturação Industrial é bastante atual, pois é demasiadamente dinâmico.

O recente anúncio da fusão da cervejaria Belga Interbrew com a AmBev, a fim de se tornarem a maior empresa do mundo em termos de volume de cerveja, superando inclusive a norte-americana Anheuser-Busch, vem mais uma vez

provar a atualidade e dinamicidade do tema central deste trabalho. A fusão das duas empresas caracteriza-se claramente como uma aliança estratégica, pois permitiu a ampliação do portfólio de ambas, sem contar com o valor de mercado do novo grupo perante as principais bolsas de valores mundiais.

Em se tratando dos processos de privatização de empresas nacionais, o que mais ocorre é a substituição de cargos estratégicos, como gerências, diretorias e presidência, por pessoas oriundas dos países compradores das empresas. Essa substituição pode ser atribuída à redefinição das estratégias da empresa, com a adoção de um novo estilo de administração.

Tendo em vista a relevância da terceirização ou *outsourcing* nos processos de Reestruturação Industrial estudados, fica, a título de sugestão para trabalhos futuros, a análise do grau de comprometimento que as empresas terceiras devem ter, de acordo com a localização da sua atividade na cadeia produtiva da empresa contratante, visto que, em algumas situações, são essas empresas terceiras que figuram para os consumidores como sendo a própria empresa contratante.