

TCC/UNICAMP  
B73t  
IE/708



1290000708



TCC/UNICAMP B73t

Monografia II



Relatório Final

**"TENDÊNCIA À EXTERNALIZAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DAS  
GRANDES EMPRESAS NO CONTEXTO DOS ANOS 90 "**

Aluno: Alexandre da Silva Braga

Profa. Orientadora: Maria Carolina A. F. de Souza

Campinas, Novembro de 1995

TCC/UNICAMP  
B73t  
IE/708

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. A REORGANIZAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL.....	9
1.1. A Reestruturação Industrial - Uma Contextualização.....	10
1.2. O Processo de Externalização e a Busca de Flexibilidade.....	19
1.3. A Reorganização das Grandes Empresas no Brasil.....	25
2. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE EXTERNALIZAÇÃO NO CONTEXTO DOS ANOS 90 (NOVENTA).....	29
2.1. O Processo de Externalização como uma Estratégia Empresarial.....	30
2.2. As Formas de Organização “Em Rede”.....	41
2.2.1. Redes Verticais.....	47
2.2.2. Redes Horizontais.....	50
2.3. O Processo de Externalização no Brasil.....	52

3.EXTERNALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NA NATUREZA DAS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS.....	55
3.1. Externalização: A Busca da Flexibilidade.....	56
3.2. As Mudanças na Natureza das Relações entre as Empresas.....	61
3.2.1. As novas relações entre grandes empresas.....	63
3.2.2. As novas relações entre pequenas, médias e grandes empresas.....	64
3.2.3. As novas relações derivadas da tendência à externalização.....	66
3.3. Considerações Finais.....	68
 BIBLIOGRAFIA.....	 75

## INTRODUÇÃO

### Objetivos

A evolução recente da economia mundial é marcada por um conjunto de profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Os limites desse conjunto ainda não estão perfeitamente definidos, mas algumas de suas características são bastante evidentes: o intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos; a globalização e o acirramento da concorrência; as crescentes flutuações nos mercados; a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos.

Em consequência, para se adaptar aos impactos dessas transformações, as empresas ( em especial as grandes empresas ) são obrigadas a rever e a reformular suas estratégias de inserção e de atuação nos mercados, no âmbito de sua organização interna e nas interações que permeiam a cadeia de relações da qual fazem parte.

O grau de liberdade da empresa nas respostas depende, em grande medida, dos recursos disponíveis, das competências e das irreversibilidades ( e seu custo) com os quais deve se defrontar, dadas as especificidades de sua organização. O objetivo flexibilidade envolve essas três dimensões e impõem diagnósticos e reavaliações das aplicações dos recursos, das atividades e das relações intra e inter-firmas:

- os investimentos são concentrados nas atividades nucleares, preservando o controle do processo produtivo;
- as funções no interior da empresa são menos nítidas, e revestidas de maior “conteúdo” e “envolvimento”.

A reorganização interna implica reavaliar as relações entre a empresa e os demais agentes envolvidos em suas estratégias. Em decorrência, as relações entre empresas podem adquirir novas feições em função dos novos requerimentos.

À luz dessas considerações, o objetivo deste estudo é analisar o papel das decisões de externalização nas estratégias adotadas pelas grandes empresas em resposta aos desafios de um contexto de elevada concorrência e altas taxas de incerteza, caracterizado por significativas transformações tecnológicas, econômicas e sociais por que tem passado a economia mundial ao longo dos anos 80 e 90.

O tema "Externalização" tem surgido com frequência cada vez maior na literatura especializada, e deve ser entendido como uma tendência resultante do movimento mais amplo de desintegração vertical - para frente e para trás - que ocupa espaço crescente nas estratégias das grandes empresas.

Em uma primeira aproximação, pode-se considerar que a intensificação desse movimento está associada às oscilações conjunturais e estruturais da economia e às mudanças nas expectativas dos agentes econômicos delas resultantes.

Mundialmente, as decisões de desverticalização foram aceleradas especialmente a partir do final da década de 70 e início da década de 80, articulados ao movimento de reestruturação industrial que caracterizou esse período.

O espaço e o limite destas transformações resultantes da reestruturação industrial ainda não estão totalmente definidos, mas suas principais características aparecem sistematizadas na literatura especializada e envolvem: o intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência econômica e técnica dos processos, equipamentos e produtos; intensificação do processo de globalização; acirramento da concorrência; crescentes flutuações do mercado; e ampliação das condições de risco e incerteza em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos; estão bastante evidentes (Coutinho, 1992).

Em conseqüência, para se adaptar aos impactos destas transformações, as grandes empresas são forçadas a realizar uma revisão e uma reformulação de suas estratégias de inserção e atuação nos mercados. Mudanças importantes na organização vem induzindo ao abandono das clássicas estruturas em busca de novos arranjos, de forma a coordenar a capacidade competitiva, vale dizer, a capacidade de coordenar a cooperação interna, de enfrentar riscos, e de colher benefícios frente às inovações que se apresentam.

Nesse movimento destaca-se a busca pela flexibilidade, altamente integrada ao processo de externalização das grandes empresas, ampliando dessa forma a interação entre grandes empresas e pequenas/médias empresas, que tomam o papel de fornecedoras, prestadoras de serviços eventuais, pequenas consultorias especializadas, francesias, licenciadas e revendedoras.

Dessa forma incluem-se todas as pequenas/médias empresas que integram as grandes empresas, fazendo parte das estratégias dessas últimas e ficando portanto, de alguma forma, sob seu controle.

No Brasil, o movimento de reorganização das grandes empresas e as mudanças nas relações entre empresas dele decorrentes tornaram-se aparentes e foram intensificados a partir do início da década de 90, com efeitos também sobre as pequenas/médias empresas (basicamente as relacionadas as grandes empresas). No caso brasileiro, como no ambiente internacional, a reformulação das relações entre as empresas é uma das faces mais evidentes das estratégias de reorganização das grandes empresas (Souza, 1991).

Nessas circunstâncias, estando as estratégias das grandes empresas, caracterizadas pela reformulação das relações entre as empresas, evidencia-se a importância de uma análise mais profunda com relação ao movimento de externalização, de maneira a se compreender este movimento como uma tendência geral de reformulação de estratégias empresariais.

As considerações anteriores sugerem algumas questões que serão priorizadas e irão orientar o desenvolvimento da análise. São elas:

1. No contexto de intensificação do processo de reestruturação industrial, quais os fatores envolvidos nas decisões de desverticalização e de externalização das grandes empresas ?

2. Quais as conseqüências dessas decisões sobre as formas de relação das empresas ? ( Como este movimento se desdobrará na relação cliente/fornecedor e que formas serão assumidas ? )

Ademais, tendo em vista a focalização nas decisões de externalização, deve-se levar em conta: as diversidades apresentadas pelas grandes empresas e pelas empresas que integram sua rede de relações, no que se refere às características da estrutura industrial em que se inserem e às condições que explicam o crescimento (ou contração) de sua estrutura organizacional interna, tornando-se possível identificar prováveis tendências na evolução das formas de relação das empresas, em termos de formação de redes, de corporações virtuais, entre outras.

### **Hipóteses**

A literatura permite a constatação de que num contexto de profundas transformações, caracterizadas por: crescente peso do complexo eletrônico; desenvolvimento de um novo paradigma industrial (automação integrada flexível); reorganização dos processos de trabalho; transformação das estruturas e estratégias empresariais; formação de novas bases de competitividade; globalização; e formação de alianças tecnológicas, a resposta no sentido de externalização aparece como questão central para a adaptação das empresas ao contexto concorrencial emergente.

As hipóteses para esta pesquisa partem do pressuposto de que o processo de externalização surge nesse contexto de significativas transformações das estruturas produtivas e organizacionais das grandes empresas, e é conseqüência do esforço de elaboração de novas estratégias de resposta e adaptação às condições concorrenciais mais recentes, caracterizadas pelo acirramento da concorrência e pela ampliação das taxas de incerteza no cenário internacional.

A partir destas considerações, a hipótese básica que norteia o desenvolvimento desta pesquisa é a de que: Com o desenvolvimento do processo de externalização, tem-se uma tendência à alteração qualitativa das relações entre pequenas/médias empresas e grandes empresas, devendo adquirir novas formas, correspondentes às suas específicas concorrências. Mantendo-se contudo as assimetrias dessas relações - grandes empresas mantêm o controle do processo como um todo e das fases estratégicas do projeto e da produção; pequenas/médias empresas como prestadoras de serviços complementares e marginais ao processo como um todo.

## **Metodologia**

Tendo em vista o objetivo e as hipóteses que devem nortear o estudo proposto, a metodologia a ser utilizada deve considerar dois planos distintos: as estratégias de resposta das grandes empresas ao contexto de reestruturação industrial e; as mudanças qualitativas nas relações entre as empresas, decorrentes do papel central assumido pelo movimento de externalização nas estratégias concorrenciais adotadas.

A. Resposta das empresas (dimensão conjuntural), diz respeito aos movimentos observados ao longo dos últimos anos de reestruturação dos processos produtivos, que tem como consequência o desenvolvimento do processo de externalização, caracterizado por alterações na natureza das relações entre as empresas (relação pequena/média e grande empresa; relação cliente fornecedor, setores envolvidos).

B. Mudanças qualitativas nas relações entre as empresas (dimensão estrutural), dizem respeito à evolução do movimento de externalização - que passa a se configurar como uma estratégia de inserção de mercado - que pode ser verificado mediante a análise do evolução do grau de cooperação entre as pequenas/médias empresas e grandes empresas e do grau de estabilidade dessas relações, guardadas as devidas proporções com relação às suas assimetrias.

A compreensão do movimento de reestruturação industrial e a verificação da falseabilidade ou não da hipótese central, exige a análise desses dois planos distintos. Com o objetivo de cumprir tal meta, os passos dados foram:

1. Desenvolvimento de um estudo mais aprofundado e detalhado das fontes bibliográficas abrangendo:

- Reestruturação Industrial.
- Desverticalização e Externalização, como estratégias empresariais (novas formas de relação entre as empresas).

Nesses casos as fontes de consulta foram livros, artigos, pesquisas, papers e periódicos especializados no tema.

2. Coleta de informações para análise da evolução das relações entre as empresas, ocasionadas pelo crescente papel da externalização como estratégia concorrencial.

- Para tanto recorreu-se a pesquisas de dados secundários levantados em jornais, revistas e papers.

### **Desenvolvimento da Análise**

O trabalho é constituído de três capítulos.

No capítulo 1, são apresentadas as principais características e analisados os condicionantes do processo de reestruturação industrial que se espalha pela economia mundial. São discutidos ainda pontos centrais do processo em questão, o que possibilita a construção de um cenário econômico característica dos anos 90 (noventa). A partir disso, busca-se delimitar o papel e a importância do processo de externalização das grandes empresas, e sua relevância com respeito às estratégias adotadas.

No capítulo 2, apresenta-se a importância que tem assumido o processo de externalização no contexto da reestruturação industrial e identifica-se as formas de ação das grandes empresas em face da percepção dos impactos que vêm alterando o ambiente concorrencial em que se inserem.

No capítulo 3, analisam-se as mudanças na natureza das relações entre as empresas no atual processo de reestruturação industrial, ressaltando-se as diferenças nas relações entre pequenas, médias e grandes empresas. O último tópico está destinado às reflexões finais sobre a análise desenvolvida neste trabalho.

## **1."A Reorganização das Grandes Empresas no Contexto da Reestruturação Industrial"**

O objetivo deste capítulo é analisar os condicionantes do processo de reorganização das grandes empresas no atual processo de reestruturação industrial que se espalha pela economia mundial.

O capítulo está dividido em três partes. Na primeira, destacam-se algumas peculiaridades do processo de reestruturação industrial a "III Revolução Industrial", como vem sendo chamada por alguns autores<sup>1</sup>, discutindo-se alguns pontos centrais que possibilitam a construção de um cenário econômico característico dos anos 80 e 90. Destacando-se a reestruturação dos produtos e processos produtivos, em face da modificação do ambiente concorrencial.

Na segunda parte, à luz da exposição desenvolvida no item anterior, busca-se situar o processo de reformulação das estratégias empresariais, dando ênfase às novas tendências por estas assumidas. Busca-se especificamente delimitar o papel e a importância do processo de externalização das grandes empresas, dentro do contexto desenvolvido no primeiro item, e sua relevância com respeito às estratégias adotadas nos anos 90.

Na terceira parte, apresenta-se uma breve apresentação acerca da situação da economia brasileira, no contexto da reestruturação industrial, e as respostas de nosso parque industrial a esse movimento.

---

<sup>1</sup> Coutinho, L.G. (1992). "A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica". Campinas, Economia e Sociedade, No. 01, Agosto, págs. 69 a 87.

## 1.1. A Reestruturação Industrial - Uma Contextualização

A necessidade de promover ajustes na estrutura do setor produtivo dos países industrializados surgiu nos anos 70 como uma das estratégias de superação da crise internacional de meados da década.

O padrão de crescimento econômico dos países centrais, desde o pós-guerra até meados dos anos 70, apoiou-se numa rápida expansão da produção industrial ( liderada pelos complexos metalmeccânico e químico ), que impulsionou e transformou variados setores - principalmente agricultura , serviços, transportes e comunicações.

Esse padrão de crescimento econômico começou a perder dinamismo ao final da década de 60, devido a: a) saturação do consumo de produtos industriais que puxavam o crescimento - bens duráveis e automóveis; b) substituição de produtos naturais por sintéticos, e o consequente efeito recessivo sobre os bens de capital e; c) encarecimento e escassez de mão-de-obra, fazendo com que os salários passassem a crescer acima do aumento da produtividade. Em consequência cai a taxa de rentabilidade da indústria e começa a haver sinais de queda no ritmo de crescimento da produtividade (Suzigan, 1989).

Assim, com o choque dos preços do petróleo e das matérias-primas em 1973-74, as pressões já existentes foram intensificadas, dando origem à queda do nível de atividade econômica, revelando sinais de desaceleração no ritmo de crescimento da produtividade industrial.

É nesse quadro que as economias avançadas iniciam a transição, acelerada a partir de 1977-78, para um novo padrão de crescimento e sobretudo para uma nova trajetória tecnológica, com o desenvolvimento de novas tecnologias, de produtos e de processos de fabricação.

Em sua essência, a reestruturação produtiva nos países avançados constitui uma das estratégias no sentido de recuperar o dinamismo da atividade industrial. Para isso, esses países procuram, por um lado, desenvolver os setores novos, intensivos em conhecimento (ou de tecnologia de ponta), buscando capacitar-se para entrar em novos mercados, e, por outro, reestruturar as indústrias tradicionais (ou maduras) de modo a recuperar sua competitividade e deslocar concorrentes no mercado internacional (Suzigan, 1989).

De forma sintética é possível destacar sete principais tendências que vêm emergindo no cenário mundial nos últimos anos e que devem ganhar consistência ao longo dos anos 90. São elas: (1) o peso crescente do complexo eletrônico; (2) um novo "paradigma" de produção industrial - a automação integrada flexível; (3) revolução nos processos de trabalho; (4) transformação das estruturas e estratégias empresariais; (5) as novas bases da competitividade; (6) a "globalização" como aprofundamento da internacionalização; e (7) as "alianças tecnológicas" como nova forma de competição (Coutinho, 1992).

O rápido crescimento do complexo eletrônico tende a ampliar sua participação no valor agregado, no emprego e na formação de renda nas economias capitalistas centrais. Dois aspectos merecem atenção:

A. Quanto maior o grau de integração e a diversificação do complexo eletrônico dentro da estrutura industrial, maior tende a ser a internalização das relações insumo-produto com elevado impacto dinamizador endógeno;

B. A crescente aproximação da base técnica do sistema de bens de capital à mesma base microeletrônica do complexo eletrônico tende a fundir esses dois complexos industriais em um grande complexo eletrônico-mecatrônico.

Os processos industriais característicos do paradigma tecnológico dominante no século XX, de base eletromecânica, através da automação dedicada, repetitiva e não programável, foram objeto de intensa transformação (desde a segunda metade dos anos 70 e notadamente no anos 80) por meio da difusão acelerada de mecanismos digitalizados (ou dirigidos por computadores) capazes de programar o processo de automação. A eletrônica tende a substituir cada vez mais a eletromecânica como base de automação, de tal forma que microprocessadores dedicados ou computadores dedicados passaram a guiar o sistema de máquinas ou partes deste.

A difusão rápida dessas formas de automação programada nos anos 80 preparou o ambiente para um novo salto, mais complexo e abrangente, que deve ganhar impulso nos anos 90: "a emergência de sistemas integrados de automação flexível" (Coutinho, 1992:73). Esse novo paradigma em formação, que marcará a indústria nas décadas futuras, significa, no limite, a fusão total da mecânica e da eletrônica digital, acarretando uma profunda reestruturação do setor de bens de capital e serviços.

Os sistemas flexíveis de automação tornam cada vez mais relevante a capacidade de coordenação entre o fluxo do processo fabril, o marketing, as finanças, a comercialização, o desenho e o desenvolvimento e, além disso, tenderão a tornar ainda mais complexos os processos de interação, de um lado, com os fornecedores para os sistemas do tipo *just-in-time* e *kan-ban* e, de outro lado, com as redes de distribuição.

Essa flexibilidade, já caracterizada nas economias líderes, responde às necessidades oligopolísticas de competir em qualidade e diferenciação de produtos, sofisticando e adequando suas linhas de produção às características e demandas dos mercados das economias desenvolvidas (Coutinho, 1992).

A tendência à flexibilidade leva à conclusão de que os impactos sobre a composição e perfil da força de trabalho implicam níveis médios muito mais elevados de qualificação. No nível da gerência é fundamental encurtar o distanciamento hierárquico com a força de trabalho fabril, interagir e ser capaz de visualizar, estimular e tirar proveito de todas as interações entre os diversos estágios do processo produtivo, de forma coerente com as estratégias traçadas. A engenharia, tanto de desenvolvimento quanto principalmente de produção, necessitará adaptar-se e interagir com a força de trabalho fabril, preparando-se para enfrentar problemas novos e inesperados que resultarão, do aprofundamento das técnicas de automação flexível.

Em resumo, além da coordenação, a capacidade de absorver e sedimentar cumulativamente o conhecimento tecnológico prático sobre a operação das novas tecnologias de automação flexível parece essencial. De nada adiantará introduzir novos processos e equipamentos se a força de trabalho, na produção, na gerência e na engenharia, não estiver preparada para desempenhar esses novos papéis.

Alguns fatores vêm induzindo modificações relevantes nas estruturas e nas estratégias empresariais. São eles: a evolução das novas formas flexíveis de produção; a necessidade de garantir e ampliar fatias de mercado através da oferta de bens diferenciados, a preços descendentes acessíveis a uma maior parcela da sociedade; a possibilidade de montar redes internas computadorizadas para centralizar a gestão, vendas, compras, estoques, finanças, produção, em tempo real; a possibilidade de intensificar e estabelecer relações qualitativas diferenciadas com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, institutos de pesquisa, universidades, ou mesmo com concorrentes tradicionais em certas áreas.

Alterações importantes na organização de empresas multinacionais, vêm induzindo o abandono das clássicas estruturas multidivisionais em busca de novos arranjos globais, combinando-se formas de descentralização regional ou por grupos de produtos com centros de serviços globais para finanças, *trading*, P&D, processamento de dados, transportes.

Cabe aqui destacar que os movimentos de reestruturação industrial estão levando ao rompimento de mercados consolidados durante o ciclo expansivo do pós-guerra, delineando novas formas de oligopólios e oligopólios emergentes que ainda têm caráter instável, pois as novas regras de produção e de mercado não estão completamente definidas. O sistema produtivo internacional passa por uma fase em que a concorrência capitalista redefine os fatores estruturais - o estado das técnicas, organização empresarial, quadro institucional - que determinam as posições relativas de indústrias e empresas (Miranda, 1989).

Com relação às novas bases de competitividade, tendência que podem ser percebidas nitidamente a partir dos anos 80, duas constatações são essenciais.

Primeiro, a de que a capacidade de inovação empresarial tende a ser potencializada pela existência de ambientes favoráveis e estimulantes, nos quais prevalece a sistemática e espontânea cooperação entre os centros públicos e privados de pesquisa pura e aplicada, o que, decerto, requer uma elevada densidade de pessoal qualificado e a presença de uma infra-estrutura adequada de equipamentos e rede de comunicações (Coutinho, 1992).

Segundo, a de que a competitividade não advém simplesmente da dotação de fatores e recursos e dos seus respectivos preços relativos, muito embora possa valer-se dessas condições, mas resulta de estratégias empresariais deliberadas de investimento, baseadas na capacitação tecnológica endógena, para produzir com eficiência máxima e para introduzir novos processos e produtos. Estes, por sua vez, quando transitam da fase de lançamento de produto para a produção em massa precisam atravessar com maior velocidade possível a etapa de acúmulo de conhecimentos, ajustes, avanços e aperfeiçoamentos incrementais, em vários níveis, até alcançar um regime de produção com elevado rendimento físico (Coutinho, 1992).

Coutinho assinala que a "globalização" pode ser entendida como uma etapa de aprofundamento da internacionalização ao longo da década de 80, como consequência de três pontos centrais.

Primeiro, na intensa interconexão dos mercados cambiais, financeiros e de aplicações tipo "portfólio", promovida por fluxos maciços e continuados de capitais (e juros) entre os principais centros financeiros do globo, sejam do tipo *off-shore* ou *on-shore*. A origem principal dos massivos movimentos de capitais em dólares são os enormes e ininterruptos déficits do balanço de pagamentos dos EUA, que têm como contra-partida, fortes superávits no Japão, na Alemanha e nos "Tigres Asiáticos". A interconexão *on-line*, abrangente e acessível, em qualquer parte do mundo deve-se ao notável progresso das telecomunicações via satélite e à grande capacidade de processamento, armazenamento e transmissão de informações viabilizada pela rápida difusão dos equipamentos de computação, que permitem a qualquer pequeno agente operar, direta ou indiretamente, nos diversos mercados mundiais (Coutinho, 1992).

Segundo, na concretização no plano produtivo, de *oligopólios* internacionais, *mundiais* ou, *globais* em várias indústrias importantes, nas quais a internacionalização competitiva das grandes empresas européias, americanas e depois japonesas já apontava, desde fins dos anos 70, para a concentração da concorrência mundial em algumas poucas empresas.

Terceiro, na estruturação de sofisticadas redes globais informatizadas de gestão, *on-line*, dentro das empresas multinacionais ou de empresas de alta tecnologia em processo de internacionalização, que permitem a prática de várias formas de contato e transferência de informações à nível global.

Os três aspectos citados caracterizam verdadeiros avanços do processo de internacionalização em direção a formas "globais" de interação, em grande medida viabilizadas pelo significativo avanço das telecomunicações.

Uma tendência relevante observada nos últimos anos consiste na formação de "alianças tecnológicas" entre duas ou mais empresas concorrentes, através de acordos de cooperação, projetos conjuntos, consórcios de pesquisa, *joint-ventures*, etc. Essas iniciativas devem ser vistas como uma nova forma de organização ou de configuração da concorrência oligopolista em decorrência de três fatores fundamentais (Coutinho, 1992).

Primeiro, dos custos crescentes de P&D em várias indústrias, cuja elevada magnitude induz ao compartilhamento desses custos através de projetos conjuntos entre os participantes, ou um número reduzido destes, do oligopólio.

Segundo, dos elevados riscos de determinados projetos de P&D, que embora promissores, não se desenvolvem numa trajetória previsível em termos de custos e resultados, o que induz à formação de acordos de cooperação e de projetos conjuntos.

Terceiro, da luta para impor padrões tecnológicos (*standards*) dominantes em determinadas áreas, assegurando aos controladores do mesmo, grandes vantagens competitivas para a captura de significativas parcelas de mercado.

A expressiva propensão à formação de alianças tecnológicas entre empresas, longe de significar uma verdadeira tendência à ampliação da cooperação tecnológica em bases sociais, não competitivas, representa antes uma forma de acirramento da concorrência interoligopolista. A formação de alianças tecnológicas visa a obtenção de vantagens competitivas derivadas da liderança inovacional ou da imposição de soluções-padrão em benefício do grupo. A formação dessas alianças obriga, de outro lado, a organização de outras coalizões por parte dos demais concorrentes, levando, no limite, à concorrência entre "blocos" oligopolistas (Coutinho, 1992).

As significativas tendências de mudança e de reorganização tecnológica, empresarial e financeira das principais economias capitalistas na última década e a projeção do aprofundamento dessas tendências nos anos 90 configuram um cenário de evidente aceleração da inovação econômica por parte das grandes empresas internacionais.

## 1.2. O Processo de Externalização e a Busca de Flexibilidade

Tendo em vista o referencial constituído pela exposição no primeiro item deste capítulo é que deve ser considerada a intensificação, nos anos recentes, do debate sobre as estratégias adotadas pelas grandes empresas como resposta aos impactos e desafios do novo contexto concorrencial, resultado da III Revolução Industrial.

Para se entender melhor o processo de reestruturação e avaliar as alterações qualitativas nas estratégias empresariais, é fundamental examinar os ajustes promovidos pelas grandes empresas, dado que elas impõem o dinamismo dessa reestruturação. Portanto é a partir de seus movimentos que será possível entender as mudanças nas estratégias competitivas decorrentes desse processo.

Em face da desarticulação do padrão de acumulação do pós guerra, observa-se a partir de meados da década de 70, um movimento de ajuste a fim de recuperar as taxas de crescimento da produtividade tanto nas empresas como nas economias nacionais (Souza, 1991).

Nesse sentido, a partir dos anos setenta, evidencia-se o desenvolvimento e a solidificação de um novo padrão organizacional em associação à intensificação da difusão de novas tecnologias (microeletrônica e informática). Verifica-se a propagação de novas formas de gestão da empresa e de organização do processo produtivo - ex: "just in time", "qualidade total", etc.

Do ponto de vista das grandes empresas, as manifestações mais evidentes dessas tentativas de ajuste às novas condições marcadas pela ampliação da incerteza no cálculo capitalista, refletem-se em mudanças nas escalas produtivas e na organização. Observa-se empresas grandes com um maior número de plantas menores em oposição à tendência ao crescimento vertical observada até então (Souza, 1991).

Os principais e mais difundidos tipos de ajuste apontados pela literatura no âmbito das grandes empresas foram os seguintes: (a) racionalização do emprego; (b) descentralização ou desverticalização; (c) fragmentação e realocação espacial do processo produtivo; (d) desenvolvimento de novos mercados; (e) uso generalizado de métodos e técnicas que proporcionem a racionalização, a modernização e a redução de custos (que passa a ser condição essencial, dado o acirramento da concorrência internacional).

Essas medidas e outras de mesma natureza são frequentemente denominadas como “busca de maior flexibilidade como resposta ao aumento da incerteza” (Souza, 1991).

A flexibilidade deve englobar a habilidade para lidar não apenas com as flutuações de demanda mas com todas as formas de turbulência no ambiente. Isto porque as flutuações na demanda representam apenas um aspecto do ambiente das empresas que exige flexibilidade. Mudanças no mercado dos produtos da empresa podem ocorrer em decorrência de mudanças tecnológicas: novos produtos podem surgir, assim como melhorias nos produtos já existentes na forma de maior qualidade, novas variedades, novos serviços incorporados a esses, etc. Ademais, a mudança tecnológica pode afetar o sistema produtivo, na forma de novo maquinário e métodos de produção, novos sistemas de gerenciamento e controle, etc (Souza, 1991).

Nesse contexto a busca por maior flexibilidade pode apresentar diversas motivações, entre elas: (1) forma de reduzir custos; (2) forma de canalizar recursos para atividades julgadas essenciais; (3) a externalização assume a condição de barreira à entrada; (4) a externalização adquire uma funcionalidade específica nas fases iniciais do produto, gerando maior rapidez e qualidade na produção.

Tem-se, portanto, uma convergência para a procura de maior flexibilidade em todos os setores do processo produtivo, de forma a se obter um dinamismo diferenciado, capaz de responder as oscilações de mercado de forma ágil e estruturada, dentro de um cenário de acirramento da concorrência e de elevação das taxas de risco e incerteza.

Em seu processo de difusão, a reestruturação industrial deu ênfase ao dinamismo dos setores de alta tecnologia a partir de estímulos e de financiamento à reestruturação e modernização de todo o complexo metal-mecânico por parte das grandes empresas líderes. Com a reconversão industrial e a difusão acelerada do progresso técnico, as grandes economias industriais foram capazes de alcançar vantagens comparativas dinâmicas que lhes têm permitido altos índices de inserção no mercado internacional (Tavares, 1992).

Se na estrutura desse movimento está uma reestruturação tecnológica, seus desdobramentos traduzem em fenômeno amplo e complexo de caráter social, político e econômico, adicionando novas questões, dentre as quais: constantes alterações no perfil da demanda; alterações nos tamanhos de plantas; novos ramos industriais e novas qualificações; alterações na natureza das relações intra e inter firmas; diversificação das linhas de produtos; mudanças nas estratégias competitivas; desintegração vertical (associada à especialização); etc.

Diante desse intenso processo de mudanças, um traço aparente é a busca de maior flexibilidade (ou fuga da rigidez) por parte dos agentes econômicos. De fato, é essa característica que serve para fundamentar uma das principais vertentes da análise desse conjunto de transformações que o veem como a transição do chamado modelo "Taylorista-Fordista" de produção - baseado no produção em massa de produtos padronizados - para um modelo alternativo, o de "especialização flexível" - sistema mais inovativo e flexível em termos de máquina, produtos e trabalhadores (Souza, 1991).

As características dessa nova vertente industrial recomendam a reavaliação das estratégias adotadas pelas grandes empresas. Se nesse ambiente de elevada concorrência, a verticalização tende a ser desaconselhada pelos custos e riscos que envolve, a proximidade com mercados e o controle sobre a comercialização dos produtos tende a ser um requisito com importância crescente. Nesse sentido, o movimento de externalização representa uma possibilidade para se atingir os atuais níveis de competitividade exigidos pelo atual cenário concorrencial.

Dessa maneira, o movimento de externalização foi impulsionado por dois vetores distintos. O primeiro diz respeito às mudanças na economia mundial. Como resposta ao acirramento da concorrência global, as empresas tendem à crescente especialização em linhas de negócios consideradas essenciais. Crescente incerteza com aumento da especialização exige crescente flexibilidade (Coutinho, 1992); esta é mais facilmente alcançada nas pequenas unidades produtivas do que nas grandes. Tenta-se desta maneira construir uma competência única não facilmente adquirida pelos concorrentes.

O outro vetor relaciona-se com mudanças tecnológicas. A difusão de máquinas-ferramentas flexíveis facilitou a diferenciação dos produtos e favoreceu uma nova divisão do trabalho entre as pequenas e grandes plantas. "Do lado das grandes, verificou-se uma tendência ao deslocamento da produção em massa para a produção em lotes e a especialização em variados produtos; ao lado das pequenas, verificou-se uma expansão como fornecedoras das grandes" (Souza, 1991:48). Também cabe aqui destacar que as relações cliente/fornecedor evoluíram, frequentemente para relações de colaboração mais estreita na forma de redes.

Observa-se, que a externalização resulta, normalmente, das decisões das grandes empresas de descentralizar a execução de parte das atividades produtivas, retendo para si as fases estratégicas do projeto e da produção e mantendo centralizadas as funções de controle do processo como um todo - do projeto à comercialização (Amin, 1991). As relações entre pequenas/médias empresas e grandes empresas são, conseqüentemente, assimétricas.

É certo que, no contexto de externalização, algumas das respostas das grandes empresas têm caráter conjuntural. Outras porém, têm caráter estrutural e alteram qualitativamente as relações entre clientes e fornecedores, de maneira a aumentar a integração dos processos produtivos ao longo da cadeia e a interdependência setorial. A maior articulação entre clientes e fornecedores possibilita aliar as vantagens de especialização às vantagens de uma quase-integração vertical.

A contrapartida da mudança qualitativa das relações entre as empresas é a contribuição para o aumento da competitividade do produto final resultante da cadeia de produção mais articulada e integrada. Na ausência dessa articulação a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais por parte das grandes empresas perde, em grande parte, seus possíveis efeitos dinâmicos em termos de ganho de competitividade (Souza, 1991).

### **1.3. A Reorganização das Grandes Empresas no Brasil**

No caso brasileiro torna-se fundamental uma breve análise do movimento de industrialização percorrido. É a partir de 1974, com a implementação do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que a economia brasileira se propõe a dar um salto, completando a matriz das relações industriais baseadas na II Revolução Industrial.

A importância do II PND não decorre apenas do teor de suas propostas, como do momento em que foram apresentadas, dos caminhos percorridos, dos instrumentos utilizados e dos seus resultados. O ponto central é que a estrutura industrial atual é resultado das decisões tomadas no II PND.

O II PND, segundo discurso oficial do período, conformava uma estratégia econômica oportuna e promissora ao propor uma consolidação da economia moderna, integrada nacionalmente, ajustada às novas realidades da economia mundial. Os efeitos do plano seriam observados no início da década de 80, devido ao longo período de maturação de seus investimentos.

O ponto central que deve ser destacado refere-se às consequências decorrentes do II PND. A verdadeira revolução tecnológica, produtiva e financeira por que tem passado o sistema internacional (III Revolução Industrial) tornou o padrão de industrialização brasileiro obsoleto e com poucas condições de reverter esse quadro.

O esforço empregado pelo Estado, conseguiu complementar a matriz de relações industriais necessárias para a inserção brasileira no contexto da II Revolução Industrial, no momento em que se desenvolvia e se consolidava um novo padrão de desenvolvimento capitalista. Em outras palavras, os investimentos realizados ao longo do II PND, se perderam com o desenvolvimento do novo paradigma tecnológico (automação integrada flexível) cristalizando a posição tecnológica atrasada do Brasil.

No Brasil, como em toda a América Latina, desde o pós-guerra foram praticadas políticas de industrialização predominantemente defensivas, que se caracterizaram por um protecionismo exagerado e indiscriminado. Conjuntamente com uma política cambial permissiva, essas políticas favoreceram taxas de rentabilidade elevadas no mercado interno se comparadas ao mercado internacional. O resultado foi uma indústria com elevado grau de ineficiência, por esse motivo não-competitiva interna e internacionalmente.

Em comparação com os padrões internacionais, no início da década de 90 uma significativa parte da indústria brasileira opera com instalações e equipamentos tecnologicamente defasados, apresentando deficiências nas tecnologias de processo, atraso quanto às tecnologias de produto e pequenos dispêndios em relação ao faturamento em atividades de P&D. Demonstra ainda limitada difusão dos sistemas de gestão de qualidade, tanto de produtos como de processos de fabricação, e apresenta relativa lentidão na adoção das inovações gerenciais e organizacionais, do tipo *just-in-time*, *total quality control* e outras (Coutinho e Ferraz, 1994).

Enquanto internacionalmente as empresas intensificam laços de colaboração, a maior parte da indústria brasileira ressent-se de ausência de interação intensa entre usuário e produtor e carece de relacionamento mais cooperativo entre fornecedores e produtores.

Não resta dúvida de que a formulação e implementação de uma política industrial deve ser peça fundamental em qualquer estratégia de longo prazo para acelerar o desenvolvimento econômico e situar o país e seu setor industrial no atual ambiente competitivo. Essa estratégia deve levar em conta o quadro atual e as principais tendências de reestruturação do setor produtivo dos países avançados. Deve também partir do pressuposto de que o país deseja integrar-se competitivamente ao mercado internacional.

A necessidade de implementação de uma política industrial que leve em conta os impactos e desafios de reestruturação com ênfase ao dinamismo dos setores de alta tecnologia através de estímulos e de financiamento à reorganização e modernização de todo o complexo metalmeccânico, é ponto primordial quando se discute a questão da competitividade nacional em relação à competitividade internacional.

A situação brasileira contrasta com a rapidez e a profundidade das inovações tecnológicas em curso nas economias desenvolvidas, configurando um panorama preocupante, onde se torna necessário enfrentar e resolver a crise econômica, com a formulação simultânea de um projeto de desenvolvimento competitivo nacional (Coutinho e Ferraz, 1994).

Apesar dos problemas expostos, observa-se no Brasil, um movimento de reorganização das grandes empresas e um movimento de mudanças nas relações entre empresas, decorrentes do acirramento do ambiente competitivo. Esses movimentos tornaram-se aparentes e foram intensificados a partir do início da década de 90, com efeitos também sobre as pequenas e médias empresas (basicamente as relacionadas as grandes empresas). No caso brasileiro, como no ambiente internacional, a reformulação das relações entre as empresas é uma das faces mais evidentes das estratégias de reorganização das grandes empresas (Souza, 1991).

No entanto, segundo a literatura especializada, ainda são poucos os exemplos de externalização que podem ser entendidos como resultado de um planejamento de longo prazo e de estratégias inovativas das empresas. Por enquanto refletem iniciativas individuais, ou por parte de filiais de empresas multinacionais, no centro do processo de reestruturação industrial; ou por parte de empresas nacionais cujas estratégias estão voltadas para a exportação de produtos submetidos a rigorosas normas de padronização da qualidade.

De qualquer forma, a tendência de reformulação das relações entre as empresas, é bastante evidente e tende a ganhar em importância nas estratégias de concorrência de todas as empresas nacionais.

## **2. "A Importância do Processo de Externalização no Contexto dos Anos 90"<sup>2</sup>**

O objetivo deste capítulo é analisar a importância que tem assumido o processo de externalização no contexto de reestruturação industrial que se espalha pela economia mundial e identificar as formas de ação das grandes empresas em face da percepção dos impactos que vêm alterando o ambiente concorrencial em que se inserem.

O capítulo está dividido em três partes. Na primeira, destacam-se algumas peculiaridades do processo de reestruturação industrial, “em que o crescimento acelerado das grandes empresas se dá baseado na cooperação estratégica e na liberalização e internacionalização dos mercados” (Rainnie, 1994), e o conseqüente movimento de externalização. Nesse contexto, sobressai como componente fundamental a reformulação das formas de organização intra e interempresas, incorporando como a orientação central a obtenção de flexibilidade no sentido de privilegiar soluções que aumentem a agilidade e a versatilidade das empresas em face das novas condições.

---

<sup>2</sup> Este capítulo está baseado na seguinte bibliografia: Coutinho L.G., 1992; Souza M.C.A.F., 1991; Mazzali L., 1995 (ver referências bibliográficas no final desse trabalho).

Na segunda parte, à luz da exposição desenvolvida no primeiro item, busca-se sintetizar, sem descartar a importância dos impactos das alterações operadas no âmbito interno das empresas, as mudanças na esfera das relações entre as mesmas. Mais precisamente, busca-se explicitar a redefinição e a intensificação dos vínculos com fornecedores, distribuidores, clientes e concorrentes e caracterizar as novas configurações organizacionais, ou seja, busca-se entender o desenvolvimento da organização “em rede”.

Na terceira parte, apresenta-se uma breve discussão acerca da situação da economia brasileira nos primeiros anos da década de 90 (noventa) e as respostas das empresas ao processo de reestruturação industrial.

### **2.1. O Processo de Externalização como uma Estratégia Empresarial**

Tendo em vista o referencial constituído pela exposição no primeiro capítulo deste trabalho é que deve ser considerada a intensificação, nos anos recentes, do debate sobre as estratégias adotadas pelas grandes empresas como resposta aos impactos e desafios do novo contexto concorrencial, consequência do processo de reestruturação industrial.

Em seu processo de difusão, a reestruturação industrial enfatizou o dinamismo dos setores de alta tecnologia a partir de estímulos e de financiamento à reestruturação e modernização de todo o complexo metalmeccânico por parte das grandes empresas líderes. Com a reconversão industrial e a difusão acelerada do progresso técnico, as grandes economias industriais foram capazes de alcançar vantagens comparativas dinâmicas que lhes têm permitido altos índices de inserção no mercado internacional (Tavares, 1992).

Se no núcleo desse movimento está uma reestruturação tecnológica, seus desdobramentos traduzem um fenômeno amplo e complexo, de caráter social, político e econômico, adicionando novas questões, dentre as quais: constantes alterações no perfil da demanda; alterações nos tamanhos de plantas; novos ramos industriais e novas qualificações; alterações na natureza das relações intra e interfirmas; diversificação das linhas de produtos; mudanças nas estratégias competitivas; desintegração vertical (associada à especialização); etc.

Em síntese, deve-se considerar que o conjunto de profundas transformações que vem sendo identificado como uma “Terceira Revolução Industrial” (Coutinho, 1992) engloba mudanças na concorrência, no mercado de trabalho e nas relações empresas/outras instituições. Essas transformações provocam reações na estrutura organizacional interna das empresas e na forma de gerenciá-las, obrigando o desenvolvimento e a implementação de novas técnicas organizacionais.

É nesse contexto que deve ser inserida a discussão sobre os ajustes promovidos pelas grandes empresas, avaliando-se as alterações nas estratégias empresariais. Fundamentalmente deve-se examinar os ajustes promovidos por essas empresas, dado que elas impõem, em grande parte, o dinamismo dessa reestruturação. É a partir de seus movimentos que será possível entender as mudanças nas estratégias competitivas decorrentes desse processo. As manifestações mais evidentes dessas tentativas de ajuste às novas condições marcadas pela ampliação da incerteza no cálculo capitalista refletem-se em mudanças que vão além das escalas produtivas e da organização interna das empresas.

Os principais e mais difundidos tipos de ajuste apontados pela literatura no âmbito das grandes empresas foram os seguintes: (a) racionalização do emprego; (b) descentralização ou desverticalização; (c) fragmentação e realocação espacial do processo produtivo; (d) desenvolvimento de novos mercados; (e) uso generalizado de métodos e técnicas que proporcionem a racionalização, a modernização e a redução de custos (que passa a ser condição essencial, dado o acirramento da concorrência internacional) (Coutinho, 1992).

Para se adaptar aos impactos do processo de reestruturação industrial, as empresas são obrigadas a rever e a reformular suas formas de inserção e de atuação, no âmbito de sua organização interna e nas interações com a cadeia da qual fazem parte.

A reformulação das formas de organização das atividades produtivas e da estrutura administrativa evidencia-se como elemento central das novas formas de se obter e manter vantagens competitivas, assim como mecanismo fundamental de compartilhamento dos crescentes riscos iminentes às decisões empresariais (Mazzali, 1995).

No âmbito da estrutura organizacional interna, as grandes empresas participantes do processo de reestruturação industrial dão ênfase a: reestruturação administrativa, envolvendo redução de níveis hierárquicos e eliminação da duplicação de funções e de cargos; realocação geográfica de unidades industriais; terceirização de atividades acessórias (limpeza, transporte, segurança, alimentação, entre outras); estabelecimento de articulações com agentes econômicos situados fora da cadeia produtiva (observam-se empresas grandes com um maior número de plantas menores em oposição à tendência ao crescimento vertical observada até então); revisão das formas de relacionamento com as pequenas e médias empresas; e associações e alianças com grupos e empresas de outros países, que produzem produtos similares e/ou complementares (Souza, 1991).

Mais especificamente, quanto à revisão da estrutura interna das atividades e técnicas organizacionais, trata-se de reavaliar as formas de:

- administração e organização da produção (como o JIT, as células de produção, as novas formas de controle e supervisão da produção, as tecnologias de grupo, entre outras);
- participação e integração dos recursos humanos no processo produtivo e de administração (administração participativa, grupos autônomos de trabalho, programas de melhoria de qualidade de vida no trabalho, programas de desenvolvimento, qualificação da mão-de-obra, etc.);
- organização da estrutura interna da empresa (redução dos níveis hierárquicos, redução entre os níveis superiores e o chão-de-fábrica, divisão em unidades de negócio “independentes”, ampliação da delegação de autoridade, descentralização de decisões, etc.).

O esforço de reorganização está vinculado a objetivos urgentes: eliminar tempos improdutivos, reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar a flexibilidade organizacional e de produtos e processos. Esse contorno é imposto pelos novos contornos da concorrência internacional entre empresas - mais intensa e sob condições mais incertas - e torna-se estratégica à medida que as fronteiras vão sendo ampliadas em direção à globalização (Souza, 1991).

Em termos de estratégia, a revisão da estrutura interna das atividades abarca um conjunto de ações que têm por referência: a) uma política de retirada e/ou redução da gama de atividades, refletindo uma especialização e abarcando: a venda de setores, departamentos ou unidades inteiras da empresa; a saída ou redução em determinados segmentos de mercado; o encerramento de unidades produtivas; e a externalização, via subcontratação, licenciamento, franquias, entre outras; b) uma política de ampliação do “portfólio”, refletindo a “diversificação” e implicando a aquisição/entrada em negócios relacionados ou não aos atuais (Mazzali, 1995).

Ambas as políticas - de especialização e de diversificação - podem ser interpretadas como um movimento de “reconcentração” das atividades desenvolvidas internamente, na medida em que o objetivo maior for a “polarização” do crescimento da firma em torno de suas “competências estratégicas”.

A noção de “competências estratégicas” acentua que a posição no mercado de uma empresa e o seu estoque de ativos são face da mesma moeda. Constituem o produto da história de decisões estratégicas e de comprometimento de recursos. Representam o que a empresa está apta a fazer e a aprender a fazer e estão incorporadas às rotinas organizacionais. Foram, igualmente, a base de suas ações futuras, visto que as empresas tendem a atuar na vizinhança daquilo que sabem fazer melhor (Mazzali, 1995).

O princípio que orienta a reconcentração é, portanto, a busca de coerência nas atividades desenvolvidas internamente. Esse movimento é freqüentemente designado como a “busca de sinergias”, que se expressa por meio de complementaridade industrial e/ou comercial das atividades e que se efetiva na concentração dos recursos financeiros em objetivos precisos.

No contexto atual, ambas as políticas - de especialização e de diversificação - podem ter em comum a busca de coerência nas estratégias adotadas, particularmente na medida que a estratégia de diversificação manifestar um caráter de complementaridade. O movimento de reconcentração tem por referência tanto as políticas de retirada, como as estratégias de diversificação, na medida em que elas visam polarizar o crescimento da firma sobre sua atividade principal. Essas medidas e outras de mesma natureza são freqüentemente denominadas como “busca de maior flexibilidade como resposta ao aumento da incerteza” (Souza, 1991).

Nesse sentido, a flexibilidade deve englobar a habilidade para lidar não apenas com as flutuações de demanda mas com todas as formas de turbulência no ambiente. Isto porque as flutuações na demanda representam apenas um aspecto do ambiente das empresas que exige flexibilidade.

Mudanças no mercado dos produtos da empresa podem ocorrer em decorrência de mudanças tecnológicas: novos produtos podem surgir, assim como melhorias nos produtos já existentes na forma de maior qualidade, novas variedades, novos serviços incorporados a esses, etc. Ademais, a mudança tecnológica pode afetar o sistema produtivo, na forma de novo maquinário e métodos de produção, novos sistemas de gerenciamento e controle, etc. (Souza, 1991).

As formas de organização das empresas evoluem e transformam-se, constituindo-se em mecanismos privilegiados para obter flexibilidade (Mazzali, 1995). A sua reformulação pode ser entendida como um processo de reorganização e adaptação assentado em arranjos institucionais já existentes, ou ainda em rupturas, com a criação de novos, com o objetivo de gerar ganhos de eficiência no desempenho das atividades produtivas, aprendizado e tomada de decisões.

Nesse contexto, o processo de externalização pode apresentar diversas motivações, entre elas: (1) reduzir custos; (2) canalizar recursos para atividades julgadas essenciais; (3) aumentar as barreiras à entrada; (4) nas fases iniciais do produto, gerar maior rapidez e qualidade na produção.

Tem-se, portanto, uma convergência para a procura de maior flexibilidade em todos os setores do processo produtivo, de forma a se obter um dinamismo diferenciado, capaz de responder as oscilações de mercado de forma ágil e estruturada, dentro de um cenário de acirramento da concorrência e de elevação das taxas de risco e incerteza.

As características do novo cenário concorrencial recomendam a reavaliação das estratégias adotadas pelas grandes empresas. Se, no ambiente de elevada concorrência, a verticalização tende a ser desaconselhada pelos custos e riscos que envolve, a proximidade dos mercados e o controle sobre a comercialização dos produtos tendem a ser requisitos de importância crescente.

Dessa maneira, o movimento de externalização foi impulsionado por dois vetores distintos. O primeiro diz respeito às mudanças na economia mundial. Como resposta ao acirramento da concorrência global, as empresas tendem à crescente especialização em linhas de negócios consideradas essenciais. Crescente incerteza com aumento da especialização exige crescente flexibilidade (Coutinho, 1992); esta é mais facilmente alcançada nas pequenas unidades produtivas do que nas grandes. Tenta-se, desta maneira, construir uma competência única não facilmente adquirida pelos concorrentes.

O outro vetor relaciona-se com mudanças tecnológicas. A difusão de máquinas-ferramenta flexíveis facilitou a diferenciação dos produtos e favoreceu uma nova divisão do trabalho entre as pequenas e grandes plantas. "Do lado das grandes, verificou-se uma tendência ao deslocamento da produção em massa para a produção em lotes e a especialização em variados produtos; ao lado das pequenas, verificou-se uma expansão como fornecedoras das grandes" (Souza, 1991:48). Também cabe aqui destacar que as relações cliente/fornecedor evoluíram, freqüentemente para relações de colaboração mais estreita na forma de redes.

Observa-se que a externalização resulta, normalmente, das decisões das grandes empresas de descentralizar a execução de parte das atividades produtivas, retendo para si as fases estratégicas do projeto e da produção e mantendo centralizadas as funções de controle do processo como um todo - do projeto à comercialização (Amin, 1991). Vale dizer, as assimetrias características das relações entre pequenas/médias empresas e grandes empresas são preservadas.

É certo que, no contexto de externalização, algumas das respostas das grandes empresas têm caráter conjuntural. Outras porém, têm caráter estrutural e alteram qualitativamente as relações entre clientes e fornecedores, de maneira a aumentar a integração dos processos produtivos ao longo da cadeia e a interdependência setorial. A maior articulação entre clientes e fornecedores possibilita aliar as vantagens de especialização às vantagens de uma quase-integração vertical.

É possível afirmar que a decisão de integrar pressupõe aceitar a limitação de que toda a empresa é um conjunto de recursos mais ou menos especializados e não pode mover-se com igual facilidade em todas as direções, e que atua de forma interdependente com outras empresas e outros agentes econômicos.

Isso tem efeitos significativos sobre as formas de organização das estruturas industriais, impulsionando mudanças quantitativas e qualitativas - concorrentes, clientes e fornecedores - e entre estas e os consumidores finais dos produtos. Afinal, são eles os avalistas da utilidade e da qualidade dos produtos e da competitividade das empresas.

A contrapartida da mudança qualitativa das relações entre as empresas é a contribuição para o aumento da competitividade do produto final resultante da cadeia de produção mais articulada e integrada. Na ausência dessa articulação, a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais por parte das grandes empresas perde, em grande parte, seus possíveis efeitos dinâmicos em termos de ganho de competitividade (Souza, 1991).

O processo de externalização deu origem a novos vínculos: de um lado, com fornecedores de serviços essenciais (como transporte e manutenção) e, de outro, com fornecedores de serviços administrativos (limpeza, jardinagem, vigilância, processamento de dados, etc). De modo geral, buscou-se, por meio desse processo, o “enxugamento” da estrutura administrativa e a conseqüente redução dos custos fixos.

Em síntese, o conjunto de transformações nas formas de vinculação entre as empresas engendram novas configurações organizacionais, cuja marca é a complexidade crescente das articulações entre as mesmas.

## 2.2. As Formas de Organização “Em Rede”

A questão da “cooperação inter e intrafirmas” não é uma discussão atual, mas a evolução recente das relações entre as empresas explica o aumento do interesse pelo tema em questão (Baudry, 1993). A intensificação das relações e da cooperação interempresas está vinculada à tendência à crescente divisão de trabalho entre as empresas. As decisões de desverticalização representam, em parte, uma forma de defesa das empresas aos problemas enfrentados na esfera das relações trabalhistas. Ademais, a configuração dos relacionamentos entre empresas expressa também a posição, no processo de reestruturação industrial, em que se encontram as diferentes economias.

Quanto mais avançado o estágio desse processo, mais consolidadas tendem a ser as ligações entre as empresas. As inter-relações derivadas de associações entre empresas dizem respeito às formas possíveis de alianças entre as mesmas, muitas vezes concorrentes. Nesse caso, as negociações envolvem decisões quanto à busca de formas de explorar as sinergias que podem derivar dos diversos tipos de associações, alianças ou ações coletivas entre concorrentes. A decisão de unir esforços pode visar a um fim específico, com prazo determinado ou não, ou pode expressar-se de uma maneira mais definitiva, na forma de uma fusão (Souza, 1991).

Nesse contexto, interessa às grandes empresas investir na busca de formas de explorar os efeitos positivos das inter-relações e das sinergias delas derivadas, como estratégia para manter e ampliar suas posições competitivas.

De qualquer forma, as associações entre empresas expressam a decisão de compartilhar objetivos e políticas. Isso requer um esforço (e um custo) de coordenação. Os custos de coordenação dependem do tipo de ligação e do que está sendo compartilhado, da posição relativa das empresas envolvidas, do tipo e da complexidade da atividade.

Na discussão das estratégias de reorganização das empresas ficaram evidenciadas profundas transformações nas articulações entre as empresas, sobressaindo-se as seguintes:

- novas relações decorrentes do processo de externalização das atividades;
- estreitamento das relações e estabelecimento de interações sistemáticas com os fornecedores e com distribuidores e clientes; e
- consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes.

Segundo Mazzali (1995), no atual modelo de articulação das relações, cada empresa não mais aparece como um agente independente; ao contrário, são postas em evidência importantes ligações com outras empresas, conformando um vasto campo de interdependências, que vão muito além das meras relações de compra e venda, abrangendo:

- necessidades e restrições comuns, em termos de recursos, preferências, pontos de estrangulamento e problemas técnicos;
- desenvolvimento e compartilhamento de informações, seja de natureza científica, seja em decorrência de aspectos ligados à produção e à comercialização;
- interação entre estratégias.

Constituem-se vínculos dinâmicos, resultado da ação e da interação entre os agentes envolvidos com a criação e a alocação de recursos, cujo alcance não está limitado por qualquer tipo de fronteira (geográfica ou organizacional), conformando não uma estrutura estável, ou em equilíbrio, mas uma organização passível e impulsionadora de mudanças.

A organização “em rede” está associada ao aprofundamento das interdepêndencias entre as empresas, constituindo-se em forma particular de coordenação das decisões de recursos e de atividades. A intensificação do movimento de formação de redes e a multiplicação de alianças entre empresas são sintomas do avanço da interdependência de decisões. Elas conferem novas feições aos vínculos entre empresas; evidenciam suas limitações como unidades isoladas (mesmo as de grande porte); provocam alterações na relação custo de coordenação interna / custo de coordenação externa (Souza, 1991).

A autora considera que a complexidade do quadro aumenta quando se considera a grande heterogeneidade das empresas quanto a: capacidade de reorganização e de absorção de inovações organizacionais e tecnológicas; caminhos para sua difusão; e tipos de relações e redes de cooperação que resultam da intensificação da interdependência funcional e setorial das decisões de produção das empresas. Cabe ainda destacar a diversidade das condições do ambiente sócio-econômico e institucional em que as empresas se inserem. As diferenças referem-se, especialmente, ao grau de rigidez das normas que regem a organização e o funcionamento das redes e às formas de intervenção institucional visando ao desenvolvimento de infra-estruturas favoráveis ao surgimento e amadurecimento de redes de empresas e ao aproveitamento das sinergias delas derivadas.

As “redes” constituem arranjos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a gestão das interdependências de várias empresas, “criando um ambiente suscetível de provocar a emergência de externalidades dinâmicas (pecuniárias, tecnológicas, etc), complementaridades e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências.” (Mazzali, 1995:169). Segundo o autor, a noção de organização “em rede” traz à tona a forte interdependência existente entre os agentes econômicos, obrigando a repensar os limites da empresa individual. A empresa não aparece como um agente independente, ao contrário, possui diversos tipos de articulação com outras unidades, as quais impulsionam o desenvolvimento de relações complexas. Nesse sentido, o comportamento de um agente não pode ser dissociado de outros agentes com os quais ele estabelece interações sistemáticas (como fornecedores e clientes), nem da especificidade dos recursos humanos e tecnológicos mobilizados.

Por outro lado, a organização em rede impõe desafios. Em um contexto sujeito a mudanças frequentes, são reduzidas as possibilidades de acerto nas previsões que orientam as decisões estratégicas das firmas. Quanto mais turbulentos e incertos forem os movimentos do ambiente, mais importantes tornam-se os relacionamentos mais próximos, estáveis e de caráter cooperativo entre os agentes que nele se inserem. Torna-se fundamental, também, o conhecimento ou a previsão de seu funcionamento global por parte de cada empresa.

Nesse ponto, fica evidenciada a importância de desenvolver relações estreitas e de caráter estável entre as empresas (sejam elos de uma mesma cadeia produtiva, sejam empresas concorrentes). É isso que permitirá transformá-las em uma rede de relações. A confiança mútua significa garantia quanto às bases e à duração dos contratos presentes e futuros entre compradores e fornecedores, e estimula os necessários investimentos, na medida em que reduz os riscos a eles associados. Por outro lado, alavanca o aproveitamento das sinergias resultantes da organização em rede e da ação coordenada do conjunto. A opção pela externalização de atividades, operações e fases do processo produtivo passa a ser mais que um meio de repassar custos e riscos de produção em condições de incerteza, devendo envolver a cooperação e o compartilhamento dos benefícios entre clientes e fornecedores.

Em síntese, a renovação das relações entre empresas tem como um de seus desdobramentos a possível criação de espaços para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas com capacidade de acompanhar o dinamismo imposto pelas grandes empresas. A responsabilidade e os custos da qualidade vão sendo transferidos para baixo, para a rede de fornecedores. Os que não tiverem condições de bancar os recursos exigidos, serão direcionados a segmentos menos nobres de mercado.

Essa é uma das características das formas renovadas de relações entre pequenas/médias e grandes empresas, que tende a enriquecer o conteúdo das formas de inserção de algumas pequenas e médias empresas e a preservar a posição de forte dependência de outras (Souza, 1991).

Nesse ponto, fica evidenciado que a tendência à externalização insere-se no movimento de fragmentação das empresas. Em decisões mais voltadas para a redução de custos, as chamadas atividades auxiliares da empresa são externalizadas. Mas está crescendo também, embora em ritmo mais lento, a externalização de fases importantes do processo produtivo e da comercialização como meio de gerenciar riscos associados a flutuações de demanda e inerentes à inovação. É nesse contexto que serão caracterizadas as “redes verticais” e as “redes horizontais”, destacando as diferentes alternativas de inter-relações entre as pequenas/médias e grandes empresas.

### **2.2.1. Redes Verticais**

As redes verticais estão organizadas em torno de uma empresa-“pivô”, em geral uma grande empresa, coordenadora das atividades do conjunto de empresas integrantes da cadeia produtiva, que se identificam e aportam recursos à realização de um determinado projeto. Em essência, a rede vertical envolve a articulação estreita das atividades de um conjunto de fornecedores e distribuidores, por uma empresa coordenadora que exerce considerável influência sobre as ações desses agentes. Ela baseia-se na agregação de empresas especializadas complementares, e tem por consequência a perda de autonomia relativa dos agentes, na medida em que sua identidade se dissolve no interior do conjunto (Mazzali, 1995).

Sob o ponto de vista da grande empresa coordenadora, além de representar um importante instrumento de acesso às competências detidas por outros agentes, a rede vertical assegura o controle estratégico de toda a cadeia.

Esse tipo de formato organizacional emerge em decorrência do redimensionamento da estrutura interna das grandes empresas, em conjugação com a consolidação de padrões estáveis de relacionamento com os agentes que integram a cadeia produtiva, estando associada à descentralização e à quase-integração.

As redes verticais podem conter dois tipos distintos de orientação. A primeira refere-se à preocupação com a estrutura interna da empresa, ou seja, o processo de reorganização das atividades das grandes empresas adquire um caráter de “enxugamento” das dimensões internas, em particular pela redução dos custos internos de gestão, de modo a atingir uma maior capacidade de amortecer as flutuações acentuadas no mercado.

Nesse contexto, a externalização de atividades auxiliares, expressam a preocupação com uma estrutura de custos caracterizada por um volume de custos fixos incompatível com a necessidade de maior flexibilidade. Os princípios que orientam esse processo de externalização acabam por conformar um quadro de relações entre empresas caracterizado pela necessidade de controle e fiscalização estreitos e pela instabilidade e tensão nas interações cliente-fornecedor.

A segunda orientação refere-se à preocupação com fatores externos e pode ser caracterizada por: a) necessidade de adequação a uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas e adaptáveis a uma demanda heterogênea e flutuante; e b) incremento da capacidade de aprendizagem e de inovação.

Os novos padrões de demanda, caracterizados pela exigência de níveis crescentes de qualidade, de diferenciação e de sofisticação dos produtos, apontam para a complexidade da gestão da produção, da circulação e da distribuição. Nesse novo contexto, não basta a otimização das operações de um único agente; faz-se necessária a otimização do conjunto de ações e interações entre as empresas que integram a cadeia produtiva (Mazzali, 1995).

Assim, a rede vertical apresenta-se como uma forma de organização entre as empresas voltada à gestão das irreversibilidades, a partir da conjugação da especialização dos agentes com a sua integração em um sistema flexível (Souza, 1991). A especialização em determinadas atividades permite que os agentes se direcionem aos recursos que são essenciais para o seu desenvolvimento. Por sua vez, a integração assegura o acesso a todos os recursos “específicos” dos demais, proporcionando grande mobilidade em termos de combinações desses recursos.

### 2.2.2. Redes Horizontais

As redes horizontais desenvolvem-se a partir de alianças ou da cooperação entre empresas concorrentes, cujos objetivos fundamentais são assegurar o acesso a novos conhecimentos e/ou a entrada em novos mercados.

As transformações derivadas da reestruturação industrial impõem significativos desafios para as empresas, exigindo um rápido reposicionamento delas em relação a um amplo conjunto de competências de que elas não dispõem. Para responder a esses desafios, as empresas buscam estabelecer alianças com empresas concorrentes, dando origem a um formato organizacional horizontal, em que se pode observar a centralização de recursos, para a execução de determinadas atividades.

As redes horizontais apresentam-se como um instrumento eficaz e rápido de obter acesso a novas tecnologias e a novos mercados. De um lado, permitem que seus participantes se beneficiem de economias de escala oriundas das atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de produção e de distribuição. De outro, asseguram, além do acesso a fontes de conhecimento localizadas fora de suas fronteiras, o compartilhamento de riscos atrelados a investimentos que superam a capacidade de uma única empresa.

Nesse sentido, as redes horizontais apresentam-se como mecanismo viabilizador de estratégias de expansão, a partir da transposição de barreiras à entrada em novos campos de atuação, em particular no que se refere à internacionalização dos mercados e à introdução de novos produtos. Cabe também destacar que as alianças estratégicas objetivam a redução do risco associado a um ambiente turbulento, marcado pela globalização e pela emergência de novas tecnologias.

Em síntese, as formas de organização em rede permitem, por um lado, a padronização dos produtos ou soluções técnicas de maneira a assegurar a “tranquilidade” de um mercado e, por outro, possibilitam o controle da evolução das alterações do espaço industrial, protegendo uma parte de seus investimentos irreversíveis contra a volatilidade e rapidez das novas opções tecnológicas.

Enquanto a estruturação horizontal objetiva a expansão dos campos de atuação e a garantia da apropriação dos resultados do esforço de inovação, a estruturação vertical está voltada para a gestão das operações, assegurando a necessária coordenação das decisões de múltiplos agentes no interior do processo produtivo (Mazzali, 1995).

### 2.3. O Processo de Externalização no Brasil

A economia brasileira no início da década de 90, viveu um período de grande incerteza, à beira de um processo hiperinflacionário. As altas taxas de inflação desencadearam perdas generalizadas para os agentes econômicos, tais como: dificuldades de vendas e obtenção de crédito devido às elevadas taxas de juros; redução dos ganhos de escala com a retração da produção em virtude da queda da demanda global; retração dos novos investimentos; entre outras. Neste contexto, os agentes buscaram manter o nível de rentabilidade global de suas empresas aplicando no mercado financeiro e afastando-se cada vez mais de suas respectivas atividades produtivas.

A abertura da economia brasileira nos primeiros anos da década de 90, aliado ao aprofundamento da recessão herdada da década de 80, pode ser considerada um marco no que se refere à evolução das estratégias empresariais adotadas, devido aos seguintes fatores principais (Souza, 1991):

- Aumento repentino de exposição à concorrência internacional, devido à adoção, no início da década de 90, de um conjunto de medidas visando à abertura do mercado em uma situação de aguçamento da recessão;

- Influência ou imposição da matriz, quando esta já seguia um processo de reestruturação e modernização como forma de resposta ao acirramento e aos novos contornos da concorrência internacional (que vêm se tornando mais evidentes a partir da década de 80);
- Influência ou imposição das empresas clientes nos mercados interno e externo;
- Condição essencial para que sejam bem-sucedidos os esforços de ampliar as exportações, em face da recessão do mercado interno;
- Necessidade de iniciar um processo de adaptação da estrutura da empresa aos requisitos das normas de qualidade (ISO 9000), difundidas mundialmente no final dos anos 80 e que vêm sendo percebidas como uma forma de barreira não-tarifária.

Nesse contexto, verificou-se, de maneira geral, que o processo de reorganização, na fase inicial, representou uma medida estratégica defensiva que possibilitou às empresas repassar algumas atividades para terceiros, objetivando a transformação de custos fixos (e, portanto, não passíveis de redução) em custos variáveis (passíveis de redução quando se observa uma redução no volume de vendas), ou seja, ocorre uma transferência para o fornecedor dos custos fixos de determinada atividade.

Torna-se importante ressaltar que esse procedimento - retração das atividades de uma empresa de forma meramente quantitativa - reflete uma preocupação em reduzir custos a curto prazo. Portanto, distancia-se da opção pela externalização como forma de elevar a produtividade com a redução dos custos, mas principalmente pela elevação do padrão de qualidade e pela atualização tecnológica dos produtos e processos, sendo supostamente contratados serviços de fornecedores especializados, conforme a tendência internacional de desverticalização.

Uma das características do conjunto de ações voltadas para a reorganização é que elas ainda têm um caráter muito mais defensivo, de respostas de curto prazo a conjunturas específicas, do que ofensivo, resultante de estratégias voltadas ao longo prazo. O movimento ainda reflete um movimento de ajuste ao nível de empresas e ainda não configura um novo arranjo da estrutura produtiva como um todo.

Pode-se portanto afirmar que, no Brasil, ainda são poucos os exemplos de externalização que podem ser entendidos como resultado de um planejamento de longo prazo e de estratégias inovativas das empresas. Por enquanto refletem iniciativas individuais, ou por parte de filiais de empresas multinacionais, no centro do processo de reestruturação industrial, ou por parte de empresas nacionais, cujas estratégias estão voltadas para a exportação de produtos submetidos a rigorosas normas de padronização da qualidade.

### **3. "Externalização e as Mudanças na Natureza das Relações entre as Empresas"**

O objetivo deste capítulo é analisar as mudanças na natureza das relações entre as empresas no atual processo de reestruturação industrial que se espalha pela economia mundial.

O capítulo está dividido em três partes. Na primeira, destacam-se algumas peculiaridades do processo de externalização e a conseqüente busca por flexibilidade por parte das grandes empresas, discutindo-se alguns pontos centrais que possibilitam a construção de um cenário econômico característico dos anos 80 e 90. Destaca-se a reestruturação dos produtos e processos produtivos, em face da modificação do ambiente concorrencial.

Na segunda parte, à luz da exposição desenvolvida no item anterior, busca-se entender as mudanças nas relações entre as empresas, dando ênfase ao processo de reformulação das estratégias competitivas. Busca-se especificamente delimitar o papel e a importância do processo de externalização das grandes empresas, dentro do contexto desenvolvido ao longo de todo o trabalho, e sua relevância com respeito às estratégias adotadas nos anos 90.

A terceira parte, é reservada para algumas considerações e reflexões sobre o tema desenvolvido ao longo do trabalho, buscando-se destacar a importância do processo de externalização nas estratégias empresariais e as respostas das empresas nacionais a esse movimento.

### **3.1. Externalização: Um caminho para busca de flexibilidade**

O referencial desenvolvido no primeiro capítulo permite um melhor entendimento sobre a intensificação, nos anos recentes, do debate sobre as novas formas de relação entre as empresas. Os estudos que compõem esse debate buscam, em termos gerais, analisar e avaliar a posição das grandes empresas no movimento de ajuste que caracteriza as economias capitalistas avançadas, a partir do início da década de 70. Tal movimento, insere-se no quadro maior de uma revolução tecnológica que transforma a base técnica de produção. Seu ponto nuclear reside no desenvolvimento, desde a década de 60, da microeletrônica e, particularmente a partir da década de 70, dos microprocessadores.

O final da década de 60, marca o início de um vigoroso processo de mudanças, acentuado a partir da segunda metade da década de 70, resultante, de um lado, do esgotamento do padrão de crescimento, até então em vigor, assentado no sistema de produção em massa (processos de produção de bens padronizados em grande escala) e, de outro, da transição para um novo padrão industrial de base tecnológica transformada.

Em seu processo de difusão, ao atingir e permitir a alteração da base técnica da indústria de máquinas-ferramentas, a “mecatrônica” abre, em simultâneo, novos espaços para: reestruturação da organização da produção; viabilidade da combinação fabricação em pequenos lotes/alta rentabilidade; diversificação da linha de produtos, cujos ciclos de vida são encurtados; etc. Enfim, a mecatrônica abre espaço para a redefinição das estratégias competitivas (Souza, 1991).

O ponto de referência para o conjunto de mudanças que ativam as estratégias de ajuste das grandes empresas é a crise que marca o início dos anos 70. Essa crise é uma clara manifestação do esgotamento das condições que vinham impulsionando o crescimento industrial das economias capitalistas avançadas após a Segunda Guerra Mundial.

No que tange às decisões estratégicas das grandes empresas, a tendência dominante era a escolha pela centralização, em grandes plantas, das diferentes fases do processo produtivo. Assim como os produtos, atividades de planejamento e de comercialização tendiam a ser padronizadas e hierarquizadas no contexto de uma estratégia de integração vertical, para frente e para trás. A decisão era fundamentada a partir da difundida associação entre o aumento de produtividade e produção em massa. A lógica subjacente a essa opção sustentava-se na noção convencional de eficiência, derivada do princípio do comportamento racional dos agentes econômicos (no caso, as empresas) de maximização dos lucros. Tratava-se, então, de explorar ao máximo as economias de escala de produção, de administração e de distribuição, com decorrente redução de custos.

A partir da década de 70, com a consolidação dos sintomas da crise, começam a surgir questionamentos acerca de um dos pilares fundamentais desse modelo: as economias de escala. Os questionamentos às economias de escala surgem motivados em especial por razões associadas à crise, à mudança tecnológica e à reestruturação do sistema econômico mundial.

Para se entender o processo de reestruturação é fundamental examinar os ajustes promovidos pelas grandes empresas, dado que são elas que impõem o dinamismo dessa reestruturação. Portanto, é a partir de seus movimentos que será possível entender as mudanças nas relações entre as empresas.

Em face da desarticulação do padrão de acumulação do pós-guerra, observa-se a partir de meados da década de 70, um movimento de ajuste a fim de recuperar as taxas de crescimento da produtividade no âmbito das economias nacionais e das empresas. Do ponto de vista das grandes empresas, as manifestações mais evidentes dessas tentativas de ajuste às novas condições, marcadas pelo aumento da incerteza no cálculo capitalista, refletem-se em mudanças na organização e nas escalas produtivas. Isto é, empresas grandes com um número maior de plantas menores em oposição ao gigantismo observado até então.

Os principais e mais difundidos tipos de ajuste apontados pela literatura no âmbito das grandes empresas podem ser agrupados conforme segue:

- racionalização do emprego;
- descentralização ou desverticalização, com o decorrente surgimento de uma rede de fornecedores, etc.;
- fragmentação e realocação espacial do processo produtivo;
- desenvolvimento de novos mercados;
- uso generalizado de métodos e técnicas que permitam a racionalização, a modernização e a redução de custos (que passa a ser essencial, dado o acirramento da concorrência internacional).

O processo de externalização ganha importância nesse movimento de ajuste, uma vez que funciona como mecanismo de busca de maior flexibilidade, adquirindo, por um lado, uma funcionalidade específica nas fases iniciais do ciclo de vida do produto e, por outro lado, assumindo a condição de barreira à entrada.

Esses ajustes e outros de mesma natureza são freqüentemente denominados de “busca de maior flexibilidade como resposta ao aumento da incerteza” (Souza, 1991).

A demanda por flexibilidade e os efeitos dos ajustes daí derivados refletem-se não só no interior das unidades produtivas que os promovem mas também sobre seu ambiente externo, na medida em que assumem diversas formas de externalização: subcontratações, reorganização das relações com fornecedores e compradores (como forma de viabilizar o *just in time*, por exemplo), etc. Pode-se considerar, portanto, que o movimento das grandes empresas na direção da flexibilidade provoca alterações no campo das pequenas/médias empresas (Souza, 1991).

É importante destacar que, se para as grandes empresas a busca por flexibilidade é resultado de uma decisão estratégica, uma vez que a estrutura fordista e sua inerente rigidez não mais convinha, o mesmo não se pode dizer, quando se trata das pequenas/médias empresas. Para estas, um certo tipo de flexibilidade é uma propriedade inerente. A flexibilidade no caso das pequenas/médias empresas reside exatamente na ausência de regras definidas rigorosamente, o que contribuiria para que essas empresas pudessem adaptar-se mais facilmente a mudanças, permitindo melhor aproveitamento de demandas específicas e de oportunidades de mercado inesperadas, compensando, de certa forma, a desvantagem primeira do pequeno capital - o difícil acesso a fontes de financiamento.

Observa-se, portanto, um momento de transição para um novo padrão de industrialização e desenvolvimento, no qual prevalece a incompatibilidade entre os requerimentos da produção e comercialização associados às novas possibilidades tecnológicas e às instituições nacionais e internacionais que regulamentam as atividades econômicas, sociais e políticas (Mazzali, 1995).

Nesse processo, sobressai como componente fundamental a reformulação das formas de organização intra e interempresas, incorporando como orientação central a obtenção de flexibilidade, no sentido de privilegiar soluções que aumentem a agilidade e a versatilidade das empresas às novas condições. Ao dar origem a novas articulações, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito das relações entre empresas, as formas de organização apresentam-se como ponto central da análise da reestruturação das relações entre as empresas e das novas configurações produtivas. A reformulação das formas de organização das atividades produtivas e da estrutura administrativa evidencia-se como elemento central das novas formas de obter e manter vantagens competitivas, assim como mecanismo fundamental de compartilhamento dos crescentes riscos iminentes às decisões.

O resultado é a revisão e o estabelecimento de novas articulações entre os agentes econômicos, refletindo-se, de maneira especial, nas formas de relação entre as empresas, derivando em novas configurações produtivas e organizacionais.

### 3.2. As Mudanças na Natureza das Relações entre as Empresas<sup>3</sup>

A intensificação das relações e da cooperação interempresas está vinculada à tendência à crescente divisão do trabalho entre as empresas. Em alguns casos, as decisões de desverticalização representam, em parte, uma forma de defesa das empresas aos problemas enfrentados na esfera das relações trabalhistas. Ademais, a configuração dos relacionamentos entre empresas expressa também a posição, no processo de reestruturação industrial, em que se encontram as diferentes economias.

Quanto mais avançado o estágio desse processo, mais consolidadas tendem a ser as ligações entre as empresas. Do elenco de medidas de curto prazo, típicas de períodos de transição, tendem a se reproduzir as que se revelarem mais produtivas em termos de obtenção de vantagens competitivas. As empresas selecionadas passam a ser integradas às estratégias de longo prazo das empresas, em especial das grandes empresas, que determinam o movimento de articulação industrial.

As novas tecnologias, em geral, e a propagação de máquinas e equipamentos de multi-uso, em particular, para o consumidor significam a oportunidade de ter acesso mais fácil ao consumo de produtos cada vez mais diversificados e capazes de atender exigências e preferências específicas. A concorrência via preços, os fatores que envolvem a diferenciação dos produtos, a concepção de marca e a noção de lealdade do consumidor devem ser reavaliados. Isso exige a reestruturação dos sistemas de comercialização.

---

<sup>3</sup> Este tópico do trabalho está baseado nas obras dos seguintes autores: Mazzali, 1995; Souza, 1991; Tavares, 1992 (Ver referências bibliográficas).

Ao produtor, as novas tecnologias facilitam a ampliação do leque de produtos, aceleram sua renovação ou substituição, propiciam a oferta de produtos com qualidade padronizada e o alcance a parcelas de demanda que antes eram tidas como antieconômicas pela escala de produção. A associação grandes empresas / grandes plantas é descaracterizada; o conceito de vantagens competitivas derivadas de economias de escala e de grandes plantas produtivas verticalizadas deve ser reavaliado. Isso exige a reestruturação das formas de organização dos sistemas de produção (dentro e fora das plantas) e a revisão das estratégias das empresas (Souza, 1991).

Nessa situação, a interdependência entre *design*, produção, comercialização e serviços pós-vendas não mais pode ser ignorada. A noção de qualidade global, que deve permear todas as atividades da empresa, e o avanço de produtos projetados em conjunto por usuários e fabricantes assim o exigem. A incorporação dos desenvolvimentos tecnológicos da informática pode representar um valioso aliado nesse aspecto. Mais importante, no entanto, para a captação das tendências dos mercados, passa a ser a interação contínua com clientes, distribuidores e consumidores finais dos produtos. A passagem da percepção das tendências dos mercados para a oferta de produtos que possam satisfazê-las exige gastos crescentes em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos processos e produtos. As decisões sobre os investimentos necessários nessas áreas passam a disputar espaços prioritários na formulação das estratégias das empresas (Souza, 1991).

Nos anos recentes, observou-se os impactos das novas condições de concorrência. Ocorreram alterações na natureza das barreiras à entrada em muitas

indústrias, bem como a generalização das pressões para o aumento da competitividade e para a melhoria constante da qualidade. Isso torna claro que as posições competitivas das empresas não são permanentes e as forçam a rever as estratégias, as fontes de suas vantagens competitivas e as formas de obtê-las e sustentá-las.

### **3.2.1. As novas relações entre grandes empresas**

No contexto descrito anteriormente, interessa às grandes empresas investir na busca de formas de explorar os efeitos positivos das inter-relações e das sinergias delas derivadas, como estratégia para manter e ampliar suas posições competitivas. Concretamente, a identificação e o aproveitamento dessas sinergias podem representar ganhos em termos de custos (de produção, de estocagem, de comercialização, de P&D, etc.); de diferenciação; de economias de escala (produção em grande escala de um componente que integra o produto final das empresas associadas); entre outras. As alianças podem ainda representar um meio eficaz de acesso a recursos, tecnologia e a novos mercados, embora por si só não signifiquem uma garantia de sucesso.

De qualquer forma, as associações entre concorrentes, como qualquer estratégia horizontal, expressam a decisão de compartilhar objetivos e políticas. Isso requer um esforço (e um custo) de coordenação. Obviamente, os cálculos quanto aos custos esperados devem ser menores que os ganhos esperados da associação em termos de vantagem competitiva das empresas envolvidas.

Em vários casos, há ainda outros desafios que, se não forem corretamente equacionados, podem representar forte restrição ao amadurecimento da associação: administrar uma situação caracterizada por estruturas organizacionais independentes e que exige certo grau de centralização do controle; resolver os problemas de coordenação entre os sócios; administrar e conciliar os interesses particulares de cada uma das partes, etc.

### **3.2.2. As novas relações entre pequenas, médias e grandes empresas**

Especial destaque deve ser dado à análise das relações entre pequenas, médias e grandes empresas. Situa-se nessa tendência a intensificação das discussões sobre as vantagens da subcontratação, das franquias e de um de seus possíveis desdobramentos, as parcerias entre empresas.

Como um dos resultados da intensificação da divisão do trabalho entre as empresas, as redes de firmas especializadas ligadas por relações de subcontratação tendem a suceder as grandes empresas integradas verticalmente. Reproduzem-se as estratégias de fragmentação das empresas, que podem ser agrupadas em três categorias principais (Souza, 1991):

- Descentralização da produção em plantas menores, mas sob a mesma propriedade, não levando à formação de novas empresas;
- Desintegração da produção em plantas menores, independentes em termos de propriedade, de administração e de responsabilidade, mas com vínculos de dependência com a “empresa-mãe” (fonte principal da subcontratação). As empresas constituídas serão parte da rede de fornecedores da “empresa-mãe”.

- Transferência das responsabilidades de propriedade para empresas menores, mantendo-se a garantia de um fluxo de receitas para a “empresa-mãe” (franquias e licenciamento da produção).

As decisões de maior aproximação e integração com clientes e com os mercados finais visam a agilizar e ampliar a capacidade de resposta das empresas às oscilações dos mercados, isto é, dotá-las de maior flexibilidade. Ao mesmo tempo, o aumento da incerteza que caracteriza o momento de transição faz com que as empresas concentrem esforços na busca de fórmulas para diluir os custos exigidos para a implementação dessas decisões.

A racionalidade da integração entre pequenas, médias e grandes empresas está baseada no fato de que, quanto mais turbulentos e incertos forem os movimentos do ambiente, de maior importância tornam-se os relacionamentos mais próximos, estáveis e de caráter cooperativo entre os agentes que nele se inserem. Torna-se fundamental, portanto, o conhecimento ou a previsão de seu funcionamento global por parte de cada empresa.

Com a configuração de um novo ambiente, fica evidenciada a importância de desenvolver relações estreitas e de caráter estável entre os elos da cadeia. É isso que permitirá transformá-la em uma rede de relações. A confiança mútua significa garantia quanto às bases e à duração dos contratos presentes e futuros entre compradores e fornecedores, e estimula os investimentos necessários ao longo da cadeia, na medida em que reduz os riscos a eles associados. Por outro lado, estimula o aproveitamento das sinergias resultantes da organização em rede e da ação coordenada do conjunto.

A opção pela externalização de atividades, operações e fases do processo produtivo, para ser mais que um meio de repassar custos e riscos de produção em condições de incerteza e para ir além da substituição de operações, deve envolver a cooperação e o compartilhamento dos benefícios entre clientes e fornecedores.

### **3.2.3. As novas relações derivadas da tendência à externalização**

A tendência à externalização insere-se no movimento de fragmentação das empresas. Em decisões mais voltadas para a redução de custos ou para evitar pressões trabalhistas, as chamadas atividades auxiliares da empresa (serviços de limpeza, restaurante, manutenção, transporte, recrutamento, seleção e treinamento de mão-de-obra, etc.), algumas operações de apoio e acabamento (marcenaria, pintura, revestimento, etc.) e alguns componentes ou acessórios do produto são candidatos naturais à externalização.

É importante destacar que está crescendo também, embora em ritmo mais lento, a externalização de fases importantes do processo produtivo e da comercialização como meio de gerenciar riscos associados a flutuações de demanda e inerentes à inovação.

- **Subcontratação:** caracteriza-se como uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna. A subcontratação envolve a negociação entre as partes, a partir de um contrato, mesmo que informal, e dizem respeito a: duração do contrato, condições de pagamento, prazo de entrega, padrão de qualidade, especificações técnicas, cooperação técnica e financeira, etc.

- Parcerias: à medida que as ligações entre fornecedores e clientes vão se tornando mais estreitas, a subcontratação e outras formas de relação entre empresas podem evoluir para uma situação de parceria. Na parceria, o fornecedor assume papel muito próximo ao sócio efetivo, compartilhando as decisões quanto aos métodos de produção e à qualidade dos materiais utilizados.
- Franquias: assim como a subcontratação, os sistemas de franquias são impulsionados pelo movimento de reestruturação industrial, oferecendo uma promissora combinação das economias de escala desejadas pela empresa que concede a franquia com a flexibilidade da empresa que a recebe, para explorar situações específicas de diversos mercados (internos e externos).

Em resumo, é fato que a intensificação do processo de externalização insere-se no quadro da reestruturação industrial e como tal pode ser encarado como inevitável. Por outro lado, nada há a indicar que a externalização por si só conduza a ganhos de competitividade. As estratégias de externalização podem levar à redução de custos, à racionalização dos processos de produção e comercialização, ao aumento da qualidade e da flexibilidade, à reestruturação das empresas, enfim à potencialização das economias de especialização. No entanto, esse conjunto de resultados não pode ser visto como consequência automática de sua adoção.

Por fim, cabe destacar que a decisão pela externalização e a consequente mudança na natureza das relações entre as empresas envolvem diferentes critérios, que vão além da redução de custos: expressa a constatação de que uma determinada empresa não dispõe de todas as condições necessárias para realizar sozinha, de forma competitiva, o conjunto das atividades inerentes ao sistema.

Portanto, podemos afirmar, que a opção pela externalização, pode ser focalizada, como um meio de superar as limitações de uma dada empresa. Isso porque aumenta sua capacidade de adaptação às novas condições da produção e da concorrência, além de propiciar redução do risco do capital sem perder o controle sobre ele. Ao mesmo tempo, esse processo abre espaços para a participação das pequenas e médias empresas (usualmente fazendo parte da rede de fornecedores-distribuidores de uma grande empresa) nos complexos sistemas de produção/distribuição.

### **3.3. Considerações Finais**

O cenário dos anos 80 e 90 apresenta-se marcado por profundas transformações, em razão do intenso processo de inovação tecnológica e de alterações na estrutura do comércio internacional.

Enquanto as décadas anteriores se caracterizaram pela presença de contornos bem definidos no âmbito das posições e das articulações entre os agentes econômicos, a marca do momento atual é a “mutabilidade” desses contornos. Nesse sentido, na compreensão da dinâmica recente, adquire relevância especial a identificação e análise das estratégias dos agentes, em resposta às profundas mudanças no cenário concorrencial.

À conformação de um jogo competitivo muito mais dinâmico e complexo, alia-se a exacerbação da nebulosidade do cálculo capitalista, impelindo à revisão das estratégias, visando novas fontes e novas formas de obtenção e de manutenção de vantagens competitivas, assim como fórmulas de compartilhar os crescentes riscos iminentes às decisões.

Nesse processo, sobressai como componente fundamental a reformulação das formas de organização intra e interempresas, incorporando como orientação central a obtenção de flexibilidade, no sentido de estimular soluções que permitam ganho de agilidade e versatilidade às empresas expostas às novas condições. Ao dar origem a novas articulações, tanto no âmbito interno, quanto no das relações entre empresas, as formas de organização apresentam-se como ponto central de análise da reestruturação das relações e das novas configurações produtivas.

Ao longo do trabalho, procurou-se caracterizar as estratégias das empresas para enfrentar as novas condições do ambiente concorrencial, dedicando especial atenção ao processo de externalização.

Segundo a Souza, as atividades externalizadas mais freqüentemente pelas empresas referem-se a serviços não essenciais ao produto principal da empresa: controle de estoque; restaurante; serviços de recursos humanos; contabilidade; segurança; limpeza; manutenção; jardinagem; telecomunicações; transporte; construção civil; recepção; entre outras.

Os principais motivos apontados para a expansão da externalização, podem ser sintetizados da seguinte forma:

- fugir à rigidez, aos custos e aos riscos da integração vertical e de estruturas administrativas mais complexas;

- buscar maior flexibilidade em face das flutuações da demanda: representa uma forma mais econômica e de menor risco para suprir picos ocasionais de demanda e em momentos recessivos facilita o ajuste;
- superar deficiências técnicas e/ou administrativas em atividades não essenciais;
- permitir a redução de custo dos encargos sociais e o compartilhamento das vantagens dos menores custos de mão-de-obra nas pequenas empresas, que representam economias externas às empresas que externalizam;
- reduzir custos com manutenção e controles internos, porque permite operar com menos equipamentos e contribui para agilizar os procedimentos internos da empresa;
- melhorar o uso e o aproveitamento de instalações e espaço físico, além de gerar melhorias na qualidade e na produtividade;
- tornar a estrutura mais enxuta, menos complexa, preparando para a redução dos níveis hierárquicos, melhorando os fluxos de comunicação e informações, reduzindo a burocracia interna;
- facilitar a administração do tempo na empresa, o gerenciamento da qualidade, dos custos e dos prazos e difundir a preocupação com esses itens para as empresas externalizadas (e os instrumentos necessários para gerenciá-los);
- reduzir os riscos derivados do aumento da incerteza e de lidar melhor com os efeitos da instabilidade econômica;

- contribuir para a geração e incorporação de inovações tecnológicas, ampliando as possibilidades de acesso a tecnologias fora do domínio da empresa externalizada;
- abrir espaços para a criação de novas empresas e para o aproveitamento e a difusão de potencialidades e habilidades de pessoas empreendedoras;
- reduzir o “tamanho” da empresa que externaliza, favorecendo a agilidade das decisões na organização como um todo e reduzindo os custos de coordená-la e administrá-la;
- auxiliar na superação dos obstáculos representados pela “habilidade limitada” para administrar os fluxos produtivos, comerciais e financeiros da empresa;
- em suma, se bem planejada, administrada e articulada à estratégia mais global da empresa, a externalização pode representar uma vigorosa fonte de competitividade para ambos os lados da equação dessa forma de relação entre empresas.

Os principais fatores limitantes, para a expansão da externalização, podem ser sintetizados da seguinte forma:

- falta de padronização de máquinas e equipamentos;
- falta de capacidade para comunicar as especificações do produto ao longo da cadeia produtiva;
- baixa difusão das redes informatizadas;

- falta de conhecimento de métodos de cálculo de custos e de formação de preços adequados;
- alto índice de desconfiança entre as partes;
- convicção, ainda muito presente nas empresas brasileiras, de que os possíveis problemas derivados do alto índice de verticalização ainda são menores do que os provocados pela externalização, dadas as dificuldades de encontrar fornecedores capacitados a garantir custos, prazos e qualidade.

A opção pela externalização de atividades, operações e fases do processo produtivo, por parte das grandes empresas, deve ser mais que um meio de repassar custos e riscos de produção em condições de incerteza. Para ir além da substituição de operações, deve envolver a cooperação e o compartilhamento dos benefícios entre clientes e fornecedores.

Nesse sentido, o processo de externalização dá origem a vínculos, com novo conteúdo em termos de cooperação, de um lado, com fornecedores de serviços essenciais, de outro, com fornecedores de serviços administrativos. É nesse contexto que a noção de organização “em rede” ganha importância, pois traz à tona a forte interdependência necessária entre os agentes econômicos, no atual contexto concorrencial. A empresa não aparece mais como um agente independente. Ao contrário, possui diversos tipos de articulação com outras unidades, as quais impõem ao desenvolvimento de relações complexas. As “redes” traduzem o aprofundamento das interdependências entre os agentes econômicos, consubstanciadas em múltiplas formas de relações entre empresas, cuja caracterização exige a explicitação do sistema de “divisão do trabalho”, a partir da identificação das competências existentes internamente às redes.

A racionalidade do processo de externalização está no movimento de integração entre pequenas, médias e grandes empresas. Quanto mais incerto for o ambiente competitivo, mais importante tornam-se os relacionamentos mais próximos, estáveis e de caráter cooperativo entre os agentes que nele se inserem.

Nesse contexto, colocam-se diversas questões relacionadas a: padrões de concorrência, movimento das grandes empresas (por exemplo, suas respostas à crise) e o impacto das mudanças tecnológicas sobre o tamanho das plantas produtivas (não necessariamente das empresas) em uma determinada indústria. Esses aspectos devem integrar o debate sobre o papel do processo de externalização em um cenário em contínuo movimento e transformação, tendo como elemento indutor o progresso técnico.

Dessa maneira, e considerando-se válida, apesar das mudanças que vêm ocorrendo na organização da produção, a assimetria a favor das grandes empresas, em referência à capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias e acesso às já existentes, dificilmente pode caber às pequenas e médias empresas um papel determinante na dinâmica econômica. No entanto, as diferentes formas e os diferentes graus de sua articulação podem representar a diferença entre a maior ou menor produtividade e competitividade de determinada estrutura industrial.

Por fim, cabe destacar que o processo de externalização é uma realidade e está se acentuando como forma de enfrentamento ao atual ambiente concorrencial. O enfrentamento de riscos crescentes e a adaptação às novas condições de mercado, tornam esse processo uma estratégia central, uma vez que permite rápidas adaptações a um ambiente com elevado grau de “volatilidade”.

No Brasil observa-se um movimento de reorganização das grandes empresas e um movimento de mudanças nas relações entre empresas, decorrentes do acirramento do ambiente competitivo. Esses movimentos tornaram-se aparentes e foram intensificados a partir do início da década de 90, com efeitos também sobre as pequenas e médias empresas (basicamente àquelas ligadas às grandes empresas). No caso brasileiro, analogamente ao observado no ambiente internacional, a reformulação das relações entre as empresas é uma das faces mais evidentes das estratégias de reorganização das grandes empresas.

No entanto, ainda são poucos os exemplos de externalização que podem ser entendidos como resultado de um planejamento de longo prazo e de estratégias inovativas das empresas. Por ora, refletem iniciativas individuais: ou por parte de filiais de empresas multinacionais no centro do processo de reestruturação industrial - ou por parte de empresas nacionais cujas estratégias estão voltadas para a exportação de produtos submetidos a rigorosas normas de padronização da qualidade.

De qualquer forma, a tendência de reformulação das relações entre as empresas - ou seja, o desenvolvimento do processo de externalização - é bastante evidente e tende a ganhar importância nas estratégias de concorrência das empresas nacionais. Pondo em risco as empresas que resistirem a esse movimento de ajuste ao novo cenário concorrencial.

Esse trabalho teve como objetivo, apontar as novas tendências no ambiente concorrencial e o conseqüente movimento de ajuste promovido pelas grandes empresas. Os limites desse movimento não estão totalmente explicitados, conseqüentemente seus resultados também não. Apenas o desenvolvimento do processo, ao longo do tempo, nos dará respostas mais concretas sobre os vencedores e os perdedores desse verdadeiro “jogo” competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amin, A. e Dietrich, M. (1991). From Hierarchy to "Hierarchy": The Dynamics of Contemporary Corporate Restructuring in Europe. In: *Towards a New Europe? Structural Change in the European Economy*. Aldershot: Edward Elgar.

Baudry, B. (1993). *Contrat, Autorite et Confiance: Une Etude des Mecanismes de Coordination dans la Relation de Sous-Traitance*. Tese de Doutorado. Universite Pierre Mendes France.

Coutinho, L.G. (1992). A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. *Campinas, Economia e Sociedade*, No. 01, Agosto, págs. 69 a 87.

Coutinho, L. e Ferraz, J. C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Ed. Papyrus, 2a. edição.

DeBresson, C. e Amesse, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. In: *Research Policy*, Volume 20, no. 05, págs 363 a 379.

Foray, D. (1991). The Secrets of Industry are in the Air: Industrial Corporation and the Organizational Dynamics of the Innovative Firm. In: *Research Policy*, Volume 20, No. 05, págs 393 a 407.

Jarillo, J.Carlos (1988). On strategic networks. In: *Strategic Management Journal*, Volume 09, págs 31 a 41.

Mazzali, L. (1995). O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.

Miranda, J. C. R. (1989). Tendências atuais de reestruturação do sistema produtivo internacional. Em: Suzigan, W. (1989). Reestruturação industrial e competitividade internacional, São Paulo, Fundação SEADE, Coleção Economia Paulista.

Rainnie, Al (1994). The reorganization of large firm subcontracting: Myth and Reality.

Souza, Maria Carolina de A.F. de (1991). Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Tese de Doutorado. Instituto de Economia - Unicamp.

Suzigan, W. (1989). Reestruturação industrial e competitividade nos países avançados e nos NICs asiáticos: lições para o Brasil. Em: Suzigan, W. (1989). Reestruturação industrial e competitividade internacional, São Paulo, Fundação SEADE, Coleção Economia Paulista.

Storper, M. e Harrison, B. (1991). The Changing Structure of Industrial Production Systems and their Forms of Governance in the 1990's. In: *Research Policy*, Volume 20, No. 05, págs 407 a 422.

Tavares, M.C. (1992). Ajuste e reestruturação nos países centrais. Campinas, Economia e Sociedade, No. 1, Agosto, págs 21 à 57.

Thorelli, Hans B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. In: *Strategic Management Journal*, Volume 07, págs 37 a 51.