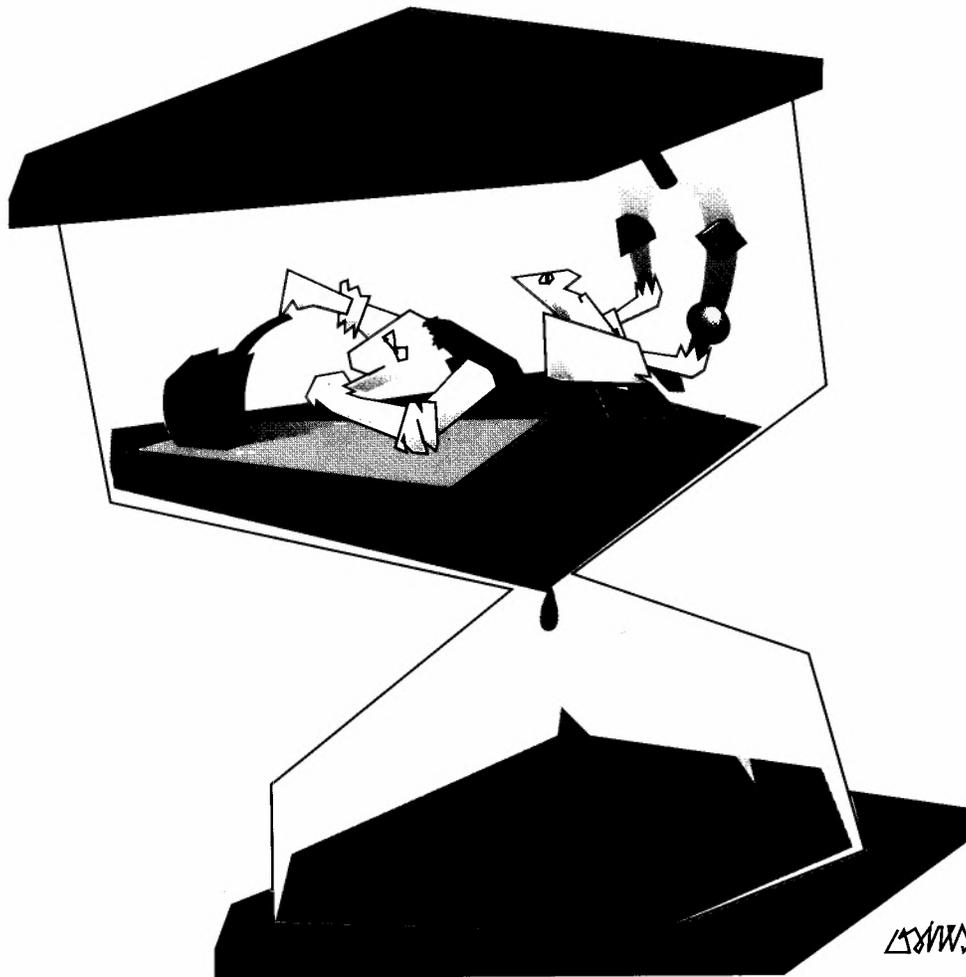


FLEXIBILIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO EXAME DAS DUAS ESTRATÉGIAS SOB UMA PERSPECTIVA TEMPORAL

★ Arnaldo Ryngelblum



PALAVRAS-CHAVE:

estratégias, diversificação, flexibilização, reestruturação, Teoria das Organizações, recessão, *portfolios*, racionalização de empresas, organização de empresas, estratégia organizacional.

KEY WORDS:

strategy, diversification, flexibilization, restructuring, Organizational Theory, recession, portfolios, company rationalization, company organization, organizational strategy.

★ Mestre em Administração pela HEC - Universidade de Montréal, Canadá e Consultor de Empresas.

(rae@eaesp.fgvsp.br) Assinatura Email



O ambiente econômico destes últimos anos (três a quatro anos, pelo menos), tem sido marcado, nas empresas, por uma ênfase na racionalização das operações em cada uma de suas áreas funcionais. Essas racionalizações concentraram-se com maior prioridade na produção, e, dependendo do setor industrial, envolveram ou maior automação das linhas de produção — como, por exemplo, o caso das linhas de montagem na indústria automobilística — ou melhor *design* dos processos de produção, fazendo uso, em muitos casos, de técnicas desenvolvidas nos anos recentes, como a de *just-in-time*. Além disso, em algumas áreas da administração deu-se também uma redução acentuada do uso de mão-de-obra, em consequência da difusão do uso dos microcomputadores e diversos *softwares* que, combinados, substituíram dramaticamente várias funções de uma só vez¹.

É interessante notar, por exemplo, que a automatização das linhas de montagem de automóveis foi adotada não só nos países industrializados mas também naqueles em desenvolvimento, muito embora o custo da mão-de-obra nestes últimos tenha sido marcadamente mais reduzido do que o dos primeiros. É de se presumir que a diferença obtida pela robotização na produtividade e na qualidade das operações, também naqueles países, tenha compensado os elevados investimentos e seu custo.

Devemos questionar, nesse exemplo, o aspecto da racionalidade econômica, que é, afinal, o parâmetro pelo qual as empresas se propõem pautar. Esta é a razão da resposta que se presumiu quanto à comparação entre a alternativa utilizada até há pouco, de um

Duas grandes orientações estratégicas dos últimos 30 anos — flexibilização e diversificação — representam, na verdade, duas lógicas paradoxais, que as empresas aderiram sem grandes restrições, cada uma a seu tempo.

Two main strategic orientations of the last 30 years — flexibilization and diversification — represent in fact opposing views and logics, but companies have adopted them without much restrictions, at their time.

uso mais intensivo da mão-de-obra, contra a nova circunstância de linhas robotizadas. Dessa forma, é de se supor que não só na indústria automobilística como em todas as que racionalizaram e flexibilizaram suas operações, os necessários estudos de avaliação comparativa da rentabilidade dos investimentos tenham sido feitos. Se assim não o foi, será necessário procurar alguma outra racionalidade que possa justificar esse tipo de decisão. Pode-se especular que o objetivo estratégico terá sido o de padronizar mundialmente os processos de produção, no caso de empresas multinacionais, de modo a tornar os produtos fabricados intercambiáveis entre as diversas fábricas geograficamente distantes. Isso traria maior flexibilidade às administrações, numa escala internacional.

Alguns autores² sugerem que todas essas reestruturações acabaram gerando uma redução na variedade de produtos oferecidos pelas empresas e concentração num número limitado de marcas mais estabelecidas, o que significa, na prática, a adoção, pelas empresas multinacionais, de estratégias globais a partir de suas sedes, em prejuízo da descentralização das filiais.

Essa abordagem traz à tona a estratégia central que, adotada pelas empresas nos últimos anos, na maior parte dos países, ficou conhecida por “flexibilização”.

COM ERA ANTES?

Por outro lado, os executivos com experiência no mercado por vários anos já tiveram a oportunidade de vivenciar diferentes opções estratégicas adotadas pelas empresas, principalmente no Brasil, nas quais, durante

1. GORZ, A. *Métamorphoses du travail: quête du sens*. Paris: Galilée, 1988.

2. SMITH, C. Flexible specialisation, automation and mass production, *Work, Employment & Society*. v.3, n.2, p.203-20, June 1989.

praticamente toda a última década e meia, as dificuldades e instabilidade macroeconômicas no país somaram-se às circunstâncias específicas de cada setor industrial. Quem esteve em atividade nos anos 70 há de se lembrar das prioridades daquela época. Os executivos preocupavam-se, naquele tempo, em diversificar³. Buscava-se, então, expandir os negócios das empresas de modo a diluir sua dependência em um único negócio ou em um ou poucos produtos. Uma outra perspectiva dessa estratégia é a da internalização de oportunidades ou de negócios potencialmente arriscados para as empresas⁴.

Compare-se por aí o espírito empresarial dessas duas épocas distintas. Atualmente, as empresas têm assumido uma postura introspectiva, onde a prioridade é reduzir custos via otimização das operações, enquanto tentam manter intactas suas participações de mercado. Naquele período, ao contrário, predominava o otimismo. Os executivos acreditavam que, em razão do seu sucesso na administração dos negócios de suas empresas, poderiam iniciar atividades em campos muitas vezes radicalmente diferentes daquelas de sua experiência original. Por exemplo, a companhia Colgate decidiu ingressar no setor têxtil e no de produtos hospitalares, via aquisição da companhia Kendall, e no setor de cosméticos, via aquisição da Helena Rubinstein, e também no domínio de artigos esportivos e de alimentação. Eastman Kodak, uma companhia conhecida pela sua especialização e *know-how* com material fotográfico, decidiu investir no setor de produtos domésticos e tintas, ao adquirir a companhia Sterling Drug, da qual vem se desfazendo parcialmente.

Reckitt & Colman, considerada pequena companhia multinacional em 1979, pela UNCTC (United Nations Centre on Transnational Corporations), declarou à revista *Advertising Age*⁵, à época em que se esforçava por penetrar e desenvolver-se no mercado americano, que suas operações distribuíam-se entre várias divisões: farmacêutica, de produtos de limpeza

doméstica, de produtos de cuidados pessoais, de pigmentos, de produtos industriais e, finalmente, de produtos de lazer. Logo aos primeiros anos da década de 80, no entanto, a companhia deu-se conta de que seria melhor concentrar-se no seu negócio principal, os produtos de limpeza doméstica, e gradualmente desfazer-se dos demais, o que vem sendo feito desde então⁶.

Da mesma forma que agora se procedem aos processos de flexibilização em todos os países, durante aqueles anos, quando diversificar era, em termos estratégicos, a palavra de ordem, um grande número de empresas em diversos países já estudavam e se engajavam em diferentes projetos com esse mesmo intuito.

Cabe aqui também o questionamento quanto à avaliação racional das alternativas e escolhas adotadas àquela época, tanto quanto para as decisões recentes de flexibilização, principalmente quando, hoje, temos a possibilidade de olhar aquelas atividades com o distanciamento de duas décadas e até mais. Dependendo das experiências específicas de cada empresa, podemos ver que muitas, depois de terem adquirido novas empresas ou entrado por conta própria em novos negócios, recuaram anos mais tarde, alienando parcial ou totalmente tais ativos. Isso quer dizer que a certeza estratégica do período parece ter se diluído, em função dos maus resultados alcançados. Um estudo a esse respeito afirma que cerca de 50% das firmas que faziam parte da lista Fortune 500 chegaram a retroceder seus investimentos, entre 1981-87. As razões para isso seriam, segundo o autor desse estudo, a perda da rentabilidade e do valor de mercado nas empresas controladoras e, também, o risco de uma tomada de controle hostil⁷.

É, a princípio, paradoxal a constatação de que as empresas são capazes, ao longo de um período de tempo, de alterar radicalmente suas estratégias. Chegam ao ponto de ado-

Devemos questionar, nas linhas de montagem, o aspecto da racionalidade econômica, que é, afinal, o parâmetro pelo qual as empresas se propõem pautar. Esta é a razão da resposta que se presumiu quanto à comparação entre a alternativa utilizada até há pouco, de um uso mais intensivo da mão-de-obra, contra a nova circunstância de linhas robotizadas.

É, a princípio, paradoxal a constatação de que as empresas são capazes, ao longo de um período de tempo, de alterar radicalmente suas estratégias. Chegam ao ponto de ado-

3. ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Boston, p.113-24, Sept./Oct. 1975.

4. WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. Chicago: Free Press, 1985.

5. Alguns exemplos interessantes:

• How to be happy though no. two, *Forbes*, v. 118, p.36+, 15 July 1976.

• Conversation with David Foster. *Advertising Age*, v. 45, p. 27-8, 25 Nov. 1974.

• Dialectical yo-yo, *Economist*, v. 259, p.108, 24 Apr. 1976.

• Eastman Kodak nears the end of its divestiture program, *The Gazette Business*, 27 Sept. 1994.

6. DRILL, H. R&C tries to reach the American palate. *Advertising Age*, v. 50, p. 40, 12 Nov. 1979.

7. MARKIDES, C.C. Back to basics: reversing corporate diversification, *Multinational Business*, n. 4, p. 12-25, 1991.

tar e de mais tarde abandonar diversificações em setores industriais distintos dos de suas origens, como foi a tendência que se iniciou nos anos 60 e seguiu até o final dos 70, e de concentrar-se em diversificações de produtos que não os de sua linha original, tendência por volta do final dos anos 70 e de boa parte dos anos 80, para, logo em seguida, adotar como objetivo principal de gestão a racionalização de operações, tendência que começou a instalar-se por volta do final dos anos 80, seguindo até nossos dias.

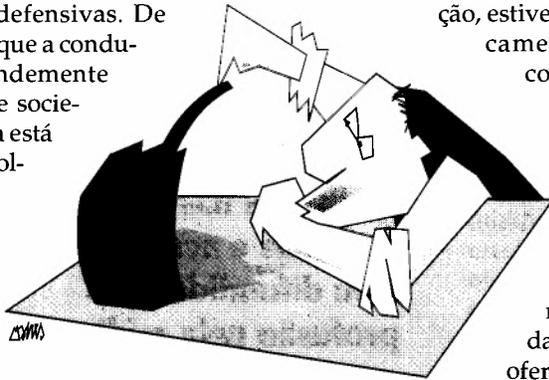
MOTIVOS PARA MUDANÇA

Obviamente, qualquer executivo experiente irá argumentar que os fatos citados somente aconteceram em razão de circunstâncias vivenciadas naqueles períodos pelas empresas, sendo que, muitas vezes, independentes delas, e que as forçaram pouco a pouco a adotar posturas mais defensivas. De fato, trata-se de admitir que a condução de negócios é grandemente afetada pela economia e sociedade onde cada empresa está inserida, o que pode envolver decisões nacionais e internacionais de governos e suas agências, de matrizes de empresas, de outros setores industriais, da população consumidora etc.

É muito importante essa conscientização da influência que a sociedade, os aspectos macro da economia e as circunstâncias específicas vividas por cada empresa exercem na definição das alternativas de decisão. Comprova-se essa importância à medida que se revêem as teorias mais difundidas em administração, que tendem a privilegiar e a focar especificamente a empresa — ou seja, os desafios vistos do seu ponto de vista, seus processos internos de negociação e decisão — e onde as influências externas chegam como um elemento do problema contra o qual a empresa acredita poder reagir. Essas teorias não permitem tentar a construção de um modelo que explique como pode se dar o funcionamento de dada empresa num contexto de influência recíproca dentro do seu setor industrial e dentro da economia, onde uma série de fatores não diretamente relacionados à sua atividade principal chega a influenciar. Além disso, ela está também inserida no contexto de uma comunidade cultural que institucio-

nalizou práticas, valores e símbolos que modelam a maneira de funcionar e agir de cada um dos atores do cotidiano, sejam estes indivíduos ou organizações.

Os anos 50-60 marcaram uma fase de forte crescimento de grande parte das economias, após um prolongado período de retração econômica, principalmente na Europa, se considerarmos os anos da depressão da década de 30, guerra e pós-guerra. Mas, além da retomada da atividade econômica tradicional, o período testemunhou o crescimento e provavelmente o apogeu de dois setores industriais dinâmicos que impulsionaram fortemente todas as economias, o automobilístico e o de eletrodomésticos. Esses setores tinham a característica de, sobretudo, fazer apelo direto ao consumo familiar⁸. Contrariamente, os setores dinâmicos da recente revolução tecnológica, de produtos de informática e de telecomunicação, estiveram até aqui basicamente restritos ao



consumo empresarial, e isto não foi suficiente para difundir ao restante da economia seus efeitos multiplicadores. A esse respeito, é elucidativa a explicação oferecida por P. Kahn, presidente da compa-

nhia Borland, importante produtora de softwares: "A utilização (do PC) continua difícil e muitas vezes inacessível ao grande mercado, e a passagem do uso de um software a outro requer longas e cansativas horas de aprendizado. Uma utilização infrequente obriga ao reaprendizado dos comandos, muitas vezes complexos e abstratos...Podemos finalmente colocar uma pergunta: porque a informática dita de grande público não teria ainda decolado verdadeiramente? Os especialistas evocam diversas explicações: preço ainda elevado dos materiais utilizados, softwares difíceis de usar, redes de distribuição inadaptadas, necessidades mal definidas"⁹.

A conseqüência desse prolongado período de crescimento das décadas do pós-guerra foi a crença de que o keynesianismo tinha afinal revertido a incidência das crises no capitalismo. No âmbito das empresas, a forte acumulação de capital gerou o crescimento e a solidificação de grandes empresas e introduziu a diversificação como estratégia de *portfolio*, para, além de diluir e diminuir ris-

8. PIORE, M., SABEL, C. *The second industrial divide*. New York: Basic Books, 1984.

9. KAHN, P. Informatique: les vrais révolutions restent à venir. *La Presse*, p.B6, Cahier Plus, 23 Jul. 1994.

cos e custos, aproveitar as oportunidades existentes no mercado.

Evidentemente, o movimento de aquisições e formação de conglomerados, na proporção em que foi realizado, só era possível a partir da disponibilidade abundante de capital nas empresas, juros atrativos no mercado e perspectiva de crescimento futuro. Mas, *a priori*, nada impedia que as empresas tivessem optado, naquele momento, por racionalizações como estas vivenciadas ultimamente, uma vez que os ensinamentos da produção em massa, do início do século, já falavam em otimizar processos de produção por meio da otimização de movimentos e tempos, com o intuito de produzir ao mais baixo custo e de obter, dessa forma, uma vantagem competitiva. Mas, tanto empresa como economia são, de fato, a reunião de atividades e negociações empreendidas por pessoas que vivenciam o espírito de sua época, dificilmente se poderia conceber que as empresas se dedicassem naquele momento, quando todos os negócios pareciam inexoravelmente destinados a crescer, a racionalizar em vez de expandir ainda mais. Assim como ninguém ousaria propor hoje, em reunião de diretoria, um ousado plano de crescimento empresarial, mesmo sendo conhecido o fato de que aqueles melhor preparados para ocupar os espaços do mercado desde o início da retomada econômica serão os que, provavelmente, desfrutarão da melhor fatia de seus mercados.

A década de 70 trouxe, de um lado, instabilidade e encarecimento de matérias-primas, com a decisão americana de acabar com o sistema de valor de referência fixo do dólar em relação às demais moedas e em razão do forte aumento do preço do petróleo imposto pelo cartel, à economia mundial, em 1974 e novamente em 1979. De outro lado, houve a manifestação de uma concorrência mais acirrada nos mercados mundiais, principalmente com a afirmação de algumas grandes empresas japonesas e européias em seus próprios mercados nacionais, saindo, mais tarde, para o exterior, em disputas com empresas americanas, tradicionalmente estabelecidas na maior parte dos setores e regiões do mundo, e sem maiores concorrentes até então. Também fez-se sentir uma nova concorrência vin-

da da parte de países que até ali não participavam ativamente do comércio internacional, a não ser com alguns produtos primários, no entanto sem a contrapartida de um aumento das importações por parte desses países¹⁰.

Assim, de uma parte as empresas começaram a experimentar o aumento dos seus custos, sem a possibilidade de repassá-los integralmente aos preços, devido à maior concorrência presente. Ao mesmo tempo, o volume de consumo de cada produto tendeu a diminuir em função não somente da maior concorrência mas também de uma perda de poder aquisitivo no mercado. Além disso, houve um relativo esgotamento de crescimento para determinadas categorias de produto, como, por exemplo, os de consumo corrente.

Nesse momento, a reação natural de muitas empresas que haviam diversificado para além das fronteiras de suas especialidades foi a de começar a desinvestir e utilizar o capital

obtido a partir daí para desenvolver produtos não só de melhor qualidade como também de características aprimoradas, ou mais práticos, ou, ainda, mais baratos no interior de sua linha de produtos tradicional. Buscava-se, assim, escapar, por um lado, das margens de lucro reduzidas, obtidas dos seus produtos existentes, e, de outro, desenvolver um

**Há apelos à
“flexibilização” ou à
“diversificação”
espalhados nas revistas
comerciais e acadêmicas
ou difundidos em
profusão pela mídia.**

novo mercado de consumo, que, ao final das contas, incrementasse o volume total vendido pelas empresas. Tratava-se, na prática, de um movimento de volta às origens, aos produtos e tecnologias que as empresas conheciam melhor. Um bom exemplo da diversidade desenvolvida dentro de cada categoria de produto com o objetivo citado são os inseticidas: encontram-se aqui os inseticidas em aerosol e até bem pouco tempo com bomba pulverizadora, para baratas; inseticidas de uso geral, em aerosol, com solvente, mais agressivos à saúde, porém mais efetivos, ou diluídos em água e menos agressivos; outros, em pequenas armadilhas em caixas plásticas, contra baratas; aqueles em aerosol, contra insetos voadores; os elétricos, para proteção durante a noite; os com função de repelente de mosquitos, em aerosol e creme; aqueles para plantas etc.

É um fenômeno que data do início dos anos 70 e que se tornou universal. Em 1970

10. DELMAS, P. *Le maître des horloges*. Paris: Odile Jacob, 1991.

um carro era inicialmente produzido em quatro versões contra mais de 20 em 1990. Em 1976 o catálogo dos grandes fabricantes americanos de máquinas-ferramenta incluía cerca de 30 modelos por tipo de máquina, contra uma centena no Japão. Em 1975 um fabricante de "hi-fi" oferecia de três a cinco modelos por função contra uma dúzia hoje em dia.

Essa diversificação é, muitas vezes, a chave do sucesso. Ela permite uma vasta gama de ações comerciais que possibilitam se dirigir muito seletivamente a uma clientela ou, inversamente, de desenvolver uma nova¹¹.

Mas ao mesmo tempo que os novos produtos iam sendo desenvolvidos e lançados no mercado, uma nova política econômica adotada no início da década de 80 nos EUA, no governo Reagan, viria agudizar sobremaneira o quadro de dificuldades enfrentado pelas empresas. Este quadro acentuou-se, de um lado, devido à forte recessão provocada, que se espalhou aos poucos por todos os países, e, de outro, pela crise resultante da dívida externa dos países em desenvolvimento, dentre eles o Brasil, aprofundando mais ainda os reflexos da recessão dos países industrializados. Desde então, temos tentado resolver a crise financeira do Estado brasileiro via uma série de planos econômicos. Mas somente agora, em 1995, com a última renegociação da dívida externa e a retomada dos fluxos de capitais estrangeiros — que justamente fluíram em direção aos EUA durante a maior parte da década anterior¹², e que, dessa forma, abafaram a válvula principal de financiamento do Estado, é que retomamos as esperanças de tornar a orientar nosso processo de crescimento econômico.

A partir desse momento, a reação das empresas com poder decisório nos mercados mundiais — as multinacionais — e algumas grandes empresas nacionais, face à combinação dos problemas inflacionários e concorrenciais do final dos anos 70 e à fortíssima elevação da taxa de juros nos primeiros anos da década de 80, foi a de buscar implantar algumas das tecnologias que se tornavam comercialmente disponíveis, como a automação e a informatização, com o objetivo de proceder a uma revisão drástica de seus custos. De lá para cá, a busca de pontos de nacionalização em suas operações tem sido constante. Um dos fenômenos dos anos recentes tem sido a separação geográfica de onde produtos são concebidos e projetados, de onde são fabricados e montados, e em que mercados são finalmente distribuídos.

As conseqüências mais evidentes dessas racionalizações, que aos poucos se estenderam a todos os países e todos os setores industriais, foram o fechamento de unidades de produção e demissões em massa, mas também a forte recessão gerada por essa postura, pois combinou, de um lado, o receio dos consumidores, que viam, e ainda vêem, um mundo instável ao seu redor, com medo, portanto, de consumir livremente, e de outro, a situação de endividamento dos Estados, inclusive entre de países industrializados, que, desta forma, perderam a capacidade de estimular suas economias. Isso deve-se, ainda, a uma campanha no sentido de orientar os Estados a saldarem suas dívidas, o que tem inibido qualquer tentativa de utilização dos instrumentos convencionais de estímulo à retomada econômica.

PARA REPENSAR

Quando se leva em consideração o quadro histórico traçado aqui, é possível perceber que a análise estratégica tradicional de muitos modelos teóricos que se limitam a analisar a concorrência, a demanda produto-a-produto ou a ação esclarecida de executivos em cargos de decisão deixam em descoberto muitas variáveis importantes para o estabelecimento da *performance* das empresas, no que se refere à sua inserção nas sociedades em que atuam. Na história recente, uma das importantes variáveis foi o efeito de propagação das mudanças estruturais entre setores distintos da economia.

Há apelos à "flexibilização" ou à "diversificação" espalhados nas revistas comerciais e acadêmicas ou difundidos em profusão pela mídia. No entanto, "flexibilização" e "diversificação" não são nem explicadas nem relativizadas por esses arautos. Elas se tornam, a seu tempo, a norma absoluta a ser adotada pelas empresas, que a elas acorrem por receio daquilo que lhes poderia suceder caso não o fizessem. E, da mesma forma que podemos afirmar hoje que o movimento na década de 70 em direção à diversificação a qualquer preço acabou produzindo resultados indesejados e desastrosos em alguns casos, talvez tenhamos que avaliar, no futuro, se toda a flexibilização dos últimos anos terá produzido a eficiência buscada, ou seja, se as reestruturações empreendidas terão compensado toda a recessão obtida. □

11. *Transnational corporations in world development: trends and prospects*. United Nations Centre on Transnational Corporations, 1988.

12. RYNGELBLUM, A. *Limites des théories traditionnelles en stratégie: application au secteur des produits de nettoyage domestique au Brésil*. Montréal: Universidade de Montréal, 1995 (dissertação de mestrado).



0950505