

6 ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo relata um estudo empírico feito pela autora em quatro empresas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, inseridas em três segmentos industriais distintos. As empresas estudadas foram a Bayer, a Coca-Cola, a AmBev e a Xerox. O motivo da escolha foi o prévio conhecimento de que as empresas já haviam passado pelo processo de Reestruturação Industrial, além da facilidade de contato. O estudo foi feito por meio de um questionário e uma posterior entrevista com executivos das empresas.

O objetivo deste estudo empírico foi o de verificar se, no ambiente empresarial real, as tendências estudadas foram realmente implementadas e se as justificativas para o referido processo eram aquelas estudadas pela autora nos livros que abordam tais assuntos. Acredita-se que, somente após esta etapa o trabalho tenha ganhado a verdadeira importância que se desejava para a conclusão dos estudos acerca de um assunto tão atual como a Reestruturação Industrial.

Uma questão bastante interessante que se pôde observar nas entrevistas nas empresas estudadas foram as diferentes decisões em busca da retomada da competitividade, ou seja, a necessidade de redefinição de suas *core competences*, o que implicou diretamente o processo de Reestruturação Industrial que está relatado ao longo deste capítulo. As diferentes estratégias adotadas por essas empresas são a comprovação real da existência dos diversos enfoques estudados neste trabalho, apesar de se poderem observar também muitos pontos em comum nas empresas.

6.1. O CASO DA REESTRUTURAÇÃO NA BAYER

A Bayer é uma empresa multinacional alemã de grande porte do setor químico e farmacêutico. O grupo Bayer foi fundado em 1863 e, aqui no Brasil, a empresa existe desde 1896, oferecendo ao mercado uma ampla gama de produtos

e serviços que abrange os campos da saúde, agricultura, polímeros e químicos. No Brasil, desde 2002, o grupo Bayer é formado por duas empresas: a Bayer S.A. e a Bayer CropScience Ltda. A primeira agrupa as divisões *HealthCare*, *Chemicals*, *Polymers* e a *Business Services*, enquanto a segunda atua no setor agrícola. A Figura 7 ilustra a estrutura da empresa.

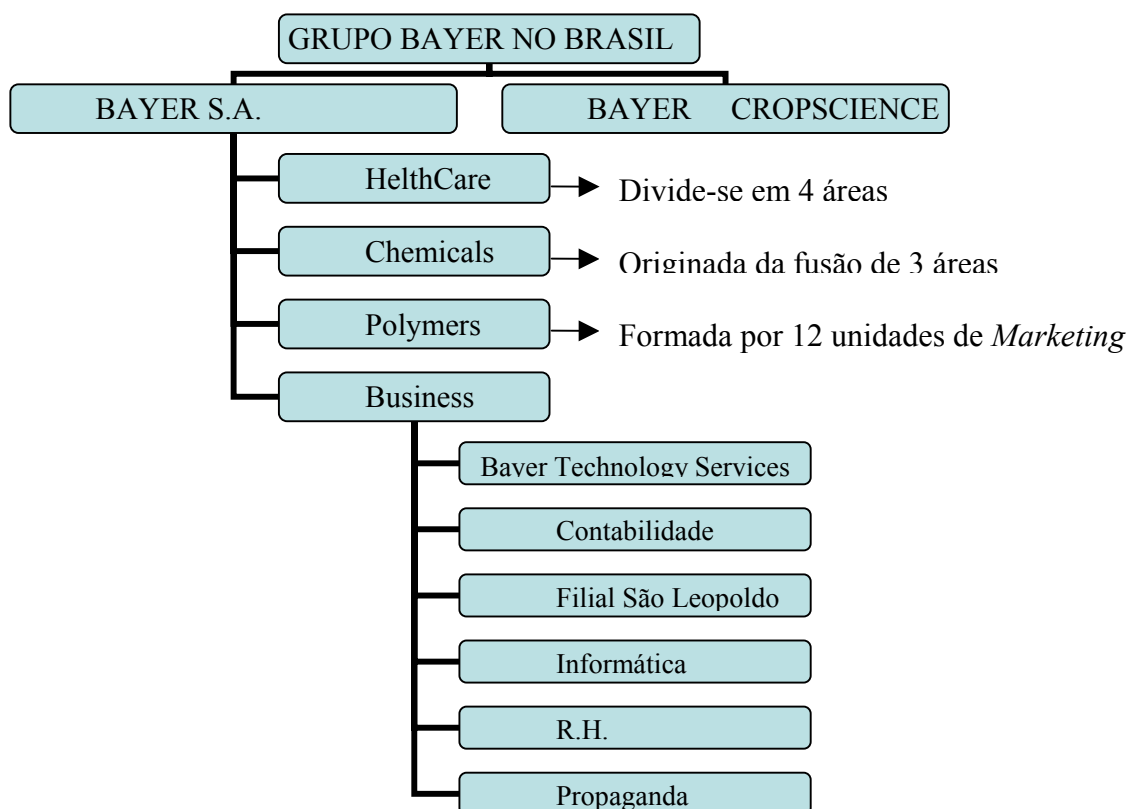


Figura 7 – Organograma Parcial da Bayer S.A.

O sistema de produção do grupo Bayer é bem diferenciado, pois enquanto a divisão *HealthCare*, que engloba principalmente a linha farmacêutica, produz para estocar devido à própria natureza do produto, a divisão química produz sob encomenda. O grupo Bayer no Brasil direciona cerca de 60% das vendas para o mercado interno, predominantemente as empresas estrangeiras aqui instaladas. Antes de 2002, a empresa se chamava apenas Bayer do Brasil S.A.

A Bayer CropScience ocupa posição de liderança global em todas as frentes em que está presente. Isso só foi possível após a aquisição da Aventis, uma

empresa que detinha 70% do mercado. O objetivo da Bayer *CropScience* é desenvolver e lançar no mercado três novos ingredientes ativos por ano. Isso só é possível, porém devido aos centros de pesquisa localizados na Alemanha, França, Estados Unidos e Japão, que formam uma rede global de conhecimento no campo das agrobiociências.

Já na Bayer S.A., o segmento *HealthCare* surgiu com mais de 100 anos de experiência na área de saúde possuindo uma das mais avançadas plataformas de pesquisa. No Brasil uma das áreas mais importantes de atuação da Bayer *HealthCare* é a *Pharma*. É uma divisão que atua num mercado altamente competitivo.

Ainda na Bayer S.A., encontra-se a Bayer *Chemicals* que se originou da fusão de três importantes áreas: Matérias-primas Industriais, Especialidades e Química. Sua força no mercado vem do seu foco na produção e comercialização de produtos de alta qualidade, com uma enorme gama de produtos químicos para o mercado e soluções inovadoras para as indústrias de celulose e papel, couro e têxtil. É importante ressaltar que a Bayer *Chemicals* também atribui novas propriedades e aplicações de acordo com as necessidades dos seus clientes, devido a um mercado razoavelmente competitivo.

Na Bayer *Polymers*, doze unidades de *marketing* compõem a empresa que é uma das maiores fornecedoras de polímeros, apesar da razoável competitividade do mercado. Ela oferece uma vasta gama de produtos e ainda um serviço diferenciado para seus clientes.

A Bayer *Business Services* tem como premissa a realização de serviços competitivos capazes de atender empresas do Brasil inteiro. Dentro desta subdivisão encontra-se a Bayer *Technology Services*, subdivisão esta onde o entrevistado está alocado.

Segundo o Diretor Técnico da Bayer S.A., o processo de reestruturação da empresa iniciou-se nos anos 90 com a terceirização dos serviços que não requeiram mão-de-obra qualificada, como, o restaurante da empresa. A escolha desse serviço se deu única e exclusivamente pelo fato de que não influencia diretamente a produção da empresa. Sendo assim, tem-se que o restaurante, a limpeza e a segurança foram considerados pela Bayer como sendo atividades periféricas.

Alguns anos após essa primeira etapa, a Bayer observou que determinados serviços não possuíam uma certa regularidade e, portanto, não era necessário

existir um quadro fixo de empregados para estas atividades. A possibilidade de transformar seus custos fixos em custos variáveis, isso é, poder pagar por esses serviços apenas quando esses se fizessem necessários, foi o fator determinante da série de terceirizações que se seguiram na empresa. Estes serviços eram, em sua maioria, serviços ligados à área de engenharia que eram feitos por “empreitada” como pedreiros, soldadores, serviços de manutenção e outros.

Outro fator desencadeante dessa transformação foi a necessidade do grupo Bayer se tornar mais flexível, ou seja, mais sensível às mudanças que já vinham ocorrendo em outras organizações similares. Segundo o entrevistado, a Bayer tentou se espelhar em uma empresa localizada no sul do Brasil, na qual mudanças organizacionais estavam tornando-a mais competitiva frente à nova onda de globalização dos mercados que vinha se abatendo sobre o país.

Na Bayer, porém, a maior parte da Reestruturação Industrial ocorreu de forma peculiar. Receosos com as inúmeras ações trabalhistas que a aquela empresa do sul vinha sofrendo após algumas terceirizações, o complexo fabril de Belford Roxo decidiu analisar cada caso separadamente. A empresa identificava quem eram aqueles funcionários “chave” em um determinado setor passível de ser terceirizado, por motivos já descritos anteriormente. Com isso, além das “empreiteiras” já existentes, cujos donos não eram ex-funcionários da Bayer, surgiu um novo tipo de “empreiteira”, a originada de um ex-funcionário Bayer. Esse tipo de parceria foi fundamental para a continuidade dos trabalhos já existentes e da manutenção da qualidade dos processos e produtos, pois o tempo em se treinar um novo funcionário para a execução das tarefas não foi necessário, o que também não era o objetivo da empresa. Assim como para outras empresas, para a Bayer a terceirização foi uma ótima estratégia, pois tudo funcionava como antes. Deu-se início então a descentralização administrativa, segundo o entrevistado.

Se, por um lado, a nova estrutura trouxe mais flexibilidade nas operações, a médio prazo ela trouxe alguns problemas. Em torno do ano de 1996, por determinação da direção da empresa, a Bayer teve que rescindir todos contratos com aquelas empresas terceiras originadas por ex-funcionários. Antes que as ações trabalhistas ganhassem uma proporção muito grande, o que já vinha ocorrendo em empresas similares, a Bayer resolveu trabalhar somente com aquelas antigas “empreiteiras”, pois essas não ofereciam risco jurídico algum para a empresa. Outro fato que contribuiu para a extinção das empresas terceiras foi a diminuição do seu

tamanho, pois essas, assim como a Bayer, também se terceirizaram. Isso acarretou a médio prazo, a falência de muitas delas pela baixa demanda dos serviços oriundos da Bayer e pelo erro estratégico de não se preocupar em buscar novos serviços em outras empresas, formando assim uma clientela que justificasse sua existência no mercado.

Até mais ou menos o final do ano de 2001, a Bayer do Brasil atuava de forma unificada, diferente da estrutura mostrada na figura 6.1. Belford Roxo era um complexo fabril que abrigava várias fábricas de diferentes segmentos que tinham seus lucros apurados independentemente. Aos olhos da matriz alemã porém, tudo era uma coisa só, a Bayer do Brasil S.A. Com isso, a lucratividade dos diversos segmentos da empresa não era muito transparente aos olhos do mercado financeiro. Esse modelo era utilizado não só no Brasil como também em outros países onde a Bayer atuava. Paralelamente a isto, um fato importante e por muitos desconhecido, é que após a Segunda Guerra Mundial, não foi dada à Alemanha o poder de ter sua marca no mercado americano. Essa situação perdurou até mais ou menos o ano de 2000, quando finalmente a Bayer da Alemanha pode novamente adquirir sua marca nos Estados Unidos. Ávida por conquistar o mercado americano de uma vez por todas, a Bayer tentou impor seus produtos e serviços, por cerca de dois anos sem muito sucesso, devido àqueles problemas de transparência da lucratividade de seus segmentos. Somente em 2002, quando a Bayer passou pela maior reestruturação de sua história, uma reestruturação em nível mundial, isso é, passando a atuar como uma *Holding* e transformando seus segmentos em empresas independentes, foi que o mercado financeiro começou a valorizar suas ações, pois puderam analisar independentemente a atuação de cada segmento no mercado americano. Na verdade, segundo o entrevistado, o que a Bayer fez foi o mesmo que outras grandes empresas já haviam feito, porém com dez anos de atraso.

Por questões de legislação do próprio país, aqui no Brasil tem-se a *Holding* ligada primeiramente à Bayer S.A. Como o objetivo da Bayer *Business Services* é o de prestar serviços tanto para outras empresas como para as próprias empresas do grupo Bayer, essas tiveram que ficar ligadas à Bayer S.A. para que a *Holding* não sofresse com a bitributação do ICMS. Nos países onde a legislação permite, o que se encontra é a *Holding* ligada diretamente aos quatro segmentos nos quais a Bayer se dividiu, não existindo a Bayer *Business Services* como um segmento separado.

No Brasil a Bayer CropScience não precisou ficar sob a Bayer S.A. devido à aquisição da Aventis. Esse segmento utiliza todos os serviços que a própria Aventis já possuía antes da venda.

Segundo o entrevistado, o processo de Reestruturação Industrial em uma empresa nos dias de hoje é um processo que não tem mais fim. Para ele, as empresas estarão sempre buscando novas parcerias, fazendo novas aquisições ou mesmo se desfazendo de algumas atividades, tudo em prol de uma maior flexibilidade produtiva e administrativa, de uma maior redução dos custos fixos e de mão-de-obra e da busca pela melhor qualidade dos serviços ou dos produtos que terceiros possam oferecer. Enfim, tudo que lhes permita manter o mercado já conquistado e até mesmo conquistar novos clientes expandindo sua produção, aumentando assim a sua fatia no mercado atual altamente globalizado, em curtos espaços de tempo. Ele ressalta, porém, que no Brasil o grupo Bayer busca parceiros principalmente nos setores de projeto ou engenharia do produto, *marketing* engenharia de processos e manutenção, e que as empresas são geralmente empresas locais especializadas ou até mesmo empresas estrangeiras. Os responsáveis por estes contratos são normalmente a média gerência do setor ou departamento e os contratos têm durado, em média, de um a dois anos.

Para o entrevistado, o principal motivo que desencadeou todo esse processo de Reestruturação Industrial levando a empresa a ter a atual estrutura organizacional foi a concorrência dos produtos importados que teve início na década de 90 com a estabilidade financeira no Brasil, quando se teve a equiparação da moeda nacional ao dólar americano. Foi uma época em que muito se incentivou a importação. Esse efeito econômico sobre a produção trouxe como consequência o aumento da concorrência e a melhoria na qualidade dos produtos em geral.

Apesar do grupo Bayer no Brasil não desenvolver atividades de pesquisa, a inovação é feita constantemente nas próprias unidades de produção, tendo como consequência uma boa estratégia de diversificação de produtos. Cerca de 10% dos atuais produtos foram lançados nos últimos cinco anos. Para o entrevistado, os fatores que têm sido mais importantes para essas modificações no ciclo de vida dos produtos são a competitividade e o desenvolvimento da tecnologia.

Dentre as estratégias usadas pela empresa no processo de Reestruturação Industrial, pode-se encontrar a busca por novos arranjos por meio do *outsourcing* e de algum tipo de reestruturação de ordem financeira-econômica, como aquisição

da empresa Aventis e algumas *joint-ventures* que o entrevistado não chegou a detalhar.

6.2. O CASO DA REESTRUTURAÇÃO NA COCA COLA

A Coca-Cola é uma empresa multinacional americana de grande porte do setor alimentício de bebidas. A empresa nasceu em Atlanta nos Estados Unidos, e no Brasil sua fundação ocorreu em 1942, nas cidades de Recife e Natal, cidades consideradas paradas obrigatórias para todos os navios que rumavam para a Europa em guerra. A escolha dessas cidades foi de certa forma estratégica, pois a idéia inicial de expansão da Coca-Cola veio de um esforço de guerra determinado pelo presidente da *The Coca-Cola Company*, que desejava assegurar aos soldados norte-americanos a possibilidade de beber uma coca-cola gelada por 5 *cents* onde quer que eles estivessem. Na verdade as primeiras fábricas eram “minifábricas”, onde eram produzidos apenas kits com os equipamentos básicos para a produção do refrigerante.

Somente em 1943 no bairro de São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro e pólo industrial da cidade naquela ocasião, é que foi instalada a primeira fábrica no país. Com o sucesso da primeira fábrica, em 1945 a Coca Cola iniciou seu sistema de franquias, que já era sucesso da empresa nos Estados Unidos desde o início do século. Este é um fato muito curioso, já que no início do século a maioria das indústrias ainda estava começando suas atividades, calcadas no modelo Fordista, cuja estrutura organizacional era bastante verticalizada. Pode-se dizer com isso que a Coca-Cola vislumbrou um modelo organizacional que só ganharia força e importância muito tempo depois.

Em torno dos anos 60, com o avanço tecnológico e o surgimento de fornecedores de matérias primas, o concentrado, até então importado passa a ser feito no Brasil.

Hoje em dia o sistema Coca-Cola no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company*, que abrange a Coca-Cola Industrias Ltda. e a Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda. Além disso, o grupo é constituído por 42 fábricas engarrafadoras, operadas por 16 grupos empresariais independentes,

que atuam em regime de franquia, como dito anteriormente. A Figura 8 ilustra melhor a estrutura da empresa.

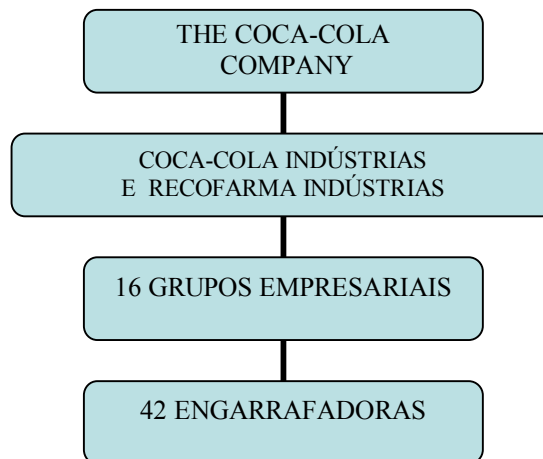


Figura 8 – Organograma Parcial da Coca Cola

A Coca-Cola Indústrias, sediada no Rio de Janeiro, é responsável por coordenar o grupo de franquias e as estratégias nacionais e macro regionais de marketing, atuando como consultora exclusiva do sistema Coca-Cola no Brasil. Já a Recofarma Indústrias do Amazonas, localizada na Zona Franca de Manaus, produz e distribui concentrados e bases de bebidas para a fabricação de todos os produtos da empresa.

As empresas franqueadas, ou seja, os grupos empresariais, têm um contrato de fabricação no qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da empresa, dentro do mais rigoroso padrão de qualidade. As fábricas engarrafadoras se situam em diversos pontos estratégicos e dispõem de uma das maiores frotas privadas do país.

Segundo o entrevistado, um executivo da Coca-Cola, o foco contínuo em agregar valor a todos os parceiros da empresa se mostrou eficiente na medida em que acelerou o crescimento da rentabilidade. Com isso a sucessiva superação de metas, fez com que nos últimos cinco anos o volume das vendas da Coca-Cola tenha crescido em mais de 50%. Isto fez com que a Coca-Cola do Brasil responda pela terceira maior operação em todo o mundo e líder no mercado nacional de

refrigerantes. Segundo ele o reconhecimento da interdependência entre todos os grupos de interesse da empresa é crucial em uma sociedade globalizada.

Um dos centros de pesquisa e desenvolvimento que a *The Coca-Cola Company* possui se situa aqui no Brasil, retratando a importância que o mercado brasileiro representa para a empresa e o *Know How* adquirido pelos brasileiros neste ramo.

A Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company* possui atualmente cerca de 250 funcionários, porém há alguns anos atrás esse número já foi maior. Um dos fatores causadores desta mudança sem dúvida nenhuma pode ser atribuído a Reestruturação Industrial.

Segundo o entrevistado, por ser a Coca-Cola uma indústria de capital intensivo, em que seus produtos possuem um baixo valor unitário, a busca pela eficiência por meio da aplicação de tecnologia se torna uma questão de sobrevivência para a empresa, pois apesar do baixo valor agregado dos seus produtos, o investimento em equipamentos é muito alto. Portanto, a empresa necessita obter ganhos de escala, escoando o alto volume de fabricação de seus produtos. Caso contrário, o alto custo do produto inviabilizaria sua produção. Talvez este seja o motivo pelo qual a Coca-Cola já tenha nascido sob a forma de franquias, em que são os grupos empresariais os responsáveis pelos custos da montagem das fábricas produtoras das bebidas comercializadas pela empresa, cabendo à Coca-Cola apenas administrar e disseminar sua marca.

A busca incessante pelo *core competence*, para o entrevistado, é motivo fundamental dos movimentos de reestruturação da Coca-Cola. Segundo ele a empresa está constantemente redefinindo seu *core competence* à medida que ela se volta para o mercado e consegue perceber suas necessidades visualizando, inclusive, pequenos nichos de mercado ainda não explorados pela concorrência. Em consequência, a empresa analisa a estrutura interna que possui, com o objetivo de descobrir se já dispõe exatamente da estrutura ideal para que os novos objetivos possam ser alcançados.

Com isso, frequentemente alguns setores deixam de fazer parte do *core competence* da empresa, sendo então terceirizados, como foi o caso de parte dos serviços de contabilidade, que passou a ser feito por duas empresas de consultoria, e do setor de pessoal, à cerca de dois anos atrás. Outros setores da Coca-Cola, que o entrevistado não pode detalhar, também sofreram um certo grau de terceirização.

Por outro lado, eventualmente novos setores são criados para atender as necessidades do negócio.

Um ponto que o entrevistado fez questão de enfatizar foi a questão do desenvolvimento das novas tecnologias aliadas às mudanças nas preferências e hábitos dos consumidores. Segundo ele a empresa deve saber inovar, porém sempre observando e se adequando aos costumes de cada país. A consequência desta prática foi o lançamento nos anos 70 das máquinas *post-mix*, que oferecem ao consumidor a Coca-Cola servida em copos; nos anos 80 o lançamento do refrigerante em lata, causando uma verdadeira revolução na história das embalagens; nos anos 90 a Coca-Cola lança a tampa de rosca e a embalagem *one-way* e posteriormente as garrafas plásticas, sendo o Brasil o terceiro país a adotar este tipo de embalagem no mundo. Para o entrevistado essa evolução tecnológica também implicou numa verdadeira Reestruturação Industrial.

Sempre em busca do seu *core competence*, a Coca-Cola começou nos últimos anos a diversificar o seu portfólio de produtos, oferecendo ao mercado além de refrigerantes, água mineral, sucos, chás e isotônicos. Com isso ela dominou nichos de mercados até então pouco explorados como é o caso do Kapo, uma bebida criada para crianças.

Há cerca de um ano, a Coca-Cola efetivou uma *joint-venture* mundial com a Nestlé para a produção do chá gelado “Nestea”. Foi um “casamento” muito interessante para a Coca-Cola que já possuía a distribuição e o *marketing* necessários, cabendo apenas a Nestlé o produto. Com isso a Coca-Cola passou a oferecer no mercado um produto que até então era dominado pela sua maior concorrente.

O entrevistado acrescentou ao final que uma nova parceria estava surgindo. A Coca-Cola, por meio do Mac Donald’s, lançará no mercado brasileiro uma nova linha de sucos, a “Minute Maid”, que já é sucesso nos Estados Unidos. Com isso a empresa visa ampliar ainda mais a sua linha de produtos no mercado brasileiro.

6.3. O CASO DA REESTRUTURAÇÃO NA AMBEV

A AmBev (American Beverage Company) é uma empresa multinacional Brasileira de grande porte do setor alimentício de bebidas. Ela nasceu da fusão das duas maiores cervejarias do Brasil, a Companhia Antártica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma, o que sem dúvida se constituiu em um marco histórico no mercado brasileiro. A comunicação da fusão ocorreu em 1999, porém apenas em 2000, após 9 meses de análises, os órgãos reguladores do governo brasileiro aprovaram a criação da nova empresa, que nasceu como a maior empresa de bebidas da América Latina e a 5ª maior empresa de bebidas do mundo.

O quadro de funcionários da AmBev no Brasil, incluindo escritórios, fábricas e pontos de distribuição, chega a ser de 18 mil funcionários. No Brasil, a AmBev possui a estrutura apresentada na Figura 9.



Figura 9 – Organograma Parcial da AmBev

O objetivo imediato da fusão foi a consolidação de uma organização “verde e amarela” com o objetivo de ultrapassar as fronteiras do país e difundir em todo o mundo marcas brasileiras e colocá-las em “pé de igualdade”, isto é, tão competitivas quanto as cervejarias estrangeiras.

A fusão das duas maiores cervejarias brasileiras ocorreu de fato em um contexto de Reestruturação Industrial de ambas as empresas. Obviamente, o aumento da concorrência entre as grandes e as pequenas cervejarias, aliado à instabilidade financeira que pairava sobre uma delas, culminou em mais uma fusão na história de ambas as empresas. O passado dessas empresas foi marcado por sucessivas aquisições, fusões e parcerias desde a fundação da Brahma, em 1888, e da Antártica, em 1885. Isso significa que tanto a Antártica como a Brahma expandiram de uma forma bem peculiar, praticamente “engulindo” as empresas

menores ou mesmo aquelas que poderiam vir a se tornar uma ameaça aos mercados consumidores de ambas. Essas inúmeras fusões, aquisições e parcerias retratam uma estratégia defensiva frente a competitividade do setor de bebidas, e principalmente no segmento de bebidas alcoólicas, como é o caso da cerveja.

Segundo o entrevistado, as cervejarias menores conseguem, na maioria das vezes, oferecer um produto mais barato, porém de menor qualidade, fator este que, infelizmente, nem sempre interfere na escolha da cerveja a ser consumida pelas classes mais consumidoras do produto.

A empresa possui uma parceria com a PepsiCo Internacional para a fabricação, comercialização e distribuição dos produtos Pepsi no Brasil sob a forma de franquia. Essa parceria foi obtida em 1984, pela ainda cervejaria Brahma, e que foi mantida pela AmBev. No final do ano de 2001, esse contrato foi ampliado com a inclusão da marca Gatorade, aumentando assim o participação da AmBev no mercado de bebidas do tipo isotônicas. Segundo o diretor geral de refrigerantes da AmBev, em nota à imprensa, com a inclusão de Gatorade no portfólio de produtos da AmBev, a empresa passou a deter 16% do mercado de bebidas não-alcoólicas, que abrange os refrigerantes, isotônicos, energéticos, sucos e águas, entre outros. Com o crescimento do mercado de refrigerantes e não-carbonatados, a concorrência nesse ramo passa a ser cada vez mais agressiva, bastando ver a quantidade de novas marcas que foram lançadas nos últimos anos para competir nesse segmento. Além das pequenas empresas e das indústrias regionais, vários grupos multinacionais passaram a atuar nesse mercado, como, Nestlé, Parmalat, Coca-Cola e Danone. Segundo ele, a parceria com a PepsiCo também reforça o objetivo da AmBev de crescer no mercado de bebidas não-alcoólicas, criando, com isso, uma diretoria para impulsionar essa área de produtos. Dessa forma, a AmBev separou integralmente suas operações de refrigerantes e cervejas e reforçou seu foco nos mercados nacional e internacional de bebidas com políticas e estratégias próprias e independentes.

A empresa também possui algumas *joint-ventures*, como é o caso da marca *Lipton Ice Tea*, uma *joint-venture* firmada em 1997 entre a antiga Cervejaria Brahma e a atual Unilever, e o caso da cerveja Miller *Genuine Draft*, uma *joint-venture* firmada entre a antiga cervejaria Brahma e a Miller Brewing Company. A partir de uma proposta de parceria em 1996, entre a Antártica e a *Anheuser-Busch*,

a *Budweiser* do Brasil é constituída. No mesmo ano, a Brahma fecha uma *joint-venture* com a cervejaria dinamarquesa *Carlsberg*.

Mais do que aumentar o portfólio ou se lançar mais agressivamente no mercado de bebidas não alcoólicas, as inúmeras parcerias e *joint-ventures* feitas pela empresa nos últimos anos, segundo o entrevistado, possuem um objetivo muito mais estratégico, como o acesso a novas tecnologias, como, a produção de garrafas de vidro transparentes para o envasamento da cerveja, tecnologia essa que até então não era dominada pela empresa. Outro objetivo foi o de poder oferecer ao mercado cervejas diferentes, como é o caso da cerveja Miller, uma cerveja do tipo “Draft”, produto que a empresa também não possuía. Conseqüentemente, para as empresas participantes das *joint-ventures*, o objetivo é sem dúvida o da divulgação de sua marca no mercado brasileiro.

Sendo a AmBev uma empresa nova, muitos dos processos de reestruturação ocorreram antes da fusão das duas cervejarias. No caso da Brahma, em 1990 o Banco Garantia adquire o seu controle acionário, o que retrata sem dúvida uma mudança no comando da empresa. Assim como observado em outras empresas, os setores como segurança, restaurante e limpeza, que faziam parte das empresas, deixam de ser operados por funcionários das antigas cervejarias e passam a ser terceirizados, com o objetivo de as empresas se concentrarem mais nas suas *core competences*, reduzir custos e, com isso, poderem obter um serviço mais especializado e de melhor qualidade. Já os serviços de manutenção e empilhadeira, em algumas fábricas, são executados por funcionários próprios e em outras por terceiros. O que define a estratégia a ser adotada é diretamente o custo e a especialização da mão-de-obra encontrada em cada região. Outro setor da fábrica atendido por funcionários terceiros é o de distribuição de bebidas. Nem toda frota da AmBev é própria. A maior parte da distribuição direta é feita por empresas contratadas para a realização única e exclusivamente dessa atividade. Segundo o entrevistado, a AmBev tem a intenção de, aos poucos, reverter esse quadro.

Uma questão bastante importante é que, como parte do acordo de fusão das duas cervejarias, a AmBev teve que cumprir algumas regras como: manutenção de empregos de ambas as empresas, vender algumas marcas, como foi o caso da marca Bavária e outros não relevantes para esse estudo. Segundo o entrevistado, o fim desse contrato está previsto para maio de 2004. Acredita-se que, após esta data, a

AmBev sofra algum tipo de Reestruturação Industrial a fim de se adequar à nova realidade e às novas metas traçadas pela empresa.

A AmBev acredita também que uma forma de estar continuamente se reestruturando seja a de estar sempre sintonizada com seu mercado consumidor, lançando sempre novos produtos e investindo em pesquisa como uma forma de viabilizar essa sintonia. A prova disto é que só no ano de 2002 a AmBev lançou no Brasil dois novos produtos: o refrigerante Pepsi twist e o *Mountain Dew*, que é uma bebida voltada para um determinado nicho de mercado: os esportistas.

A fábrica da AmBev em Campo Grande, no Rio de Janeiro, conta com um dos processos produtivos mais modernos do setor. A empresa também investe em pesquisa e possui cerca de 40 hectares em Lapa, no estado do Paraná, usados para o incremento dos trabalhos de pesquisa com cevada, cervejeira nacional, além do CDT (Centro de Desenvolvimento Técnico) situado em Guarulhos, no estado de São Paulo.

Uma observação feita na entrevista foi que as marcas são o maior patrimônio da AmBev, pois elas carregam a reputação da empresa que são seus maiores lastros. Preservar sempre as marcas e estimular seu crescimento é o maior compromisso dos funcionários daquela empresa.

6.4. O CASO DA REESTRUTURAÇÃO NA XEROX

A Xerox *The Document Company* é uma empresa multinacional americana de grande porte do setor de engenharia e tecnologia. Na verdade, a Xerox hoje em dia é tanto uma empresa desenvolvedora de tecnologia e *softwares* para a venda de soluções, como uma empresa de engenharia montadora de máquinas copiadoras, impressoras e multifuncionais. O novo modelo de negócio da Xerox baseia-se em estratégias de simplificação de processos para oferecer mais agilidade a seus clientes em todo o mundo. Ela existe no Brasil há cerca de 37 anos, e possui sua matriz na cidade do Rio de Janeiro. Dentre seus principais clientes, encontra-se o governo Brasileiro.

Segundo o primeiro entrevistado, o Diretor Tesoureiro da Xerox, cerca de 20% do total das vendas da empresa hoje dizem respeito a soluções ligadas a

software, e 80% dizem respeito à venda de *hardware* com soluções de *software* acoplado.

O quadro de funcionários da Xerox no Brasil, incluindo escritórios, fábricas e centro de pesquisa, chega a 1600 funcionários. No início dos anos 90, a empresa chegou a ter em torno de 5200 funcionários. Devido a essa considerável redução no quadro funcional e a sua estratégica de redefinição do foco surgiu o interesse no estudo da empresa, isto é, devido à Reestruturação Industrial ocorrida nos anos 90. No Brasil, atualmente, a Xerox possui a estrutura apresentada na Figura 10.



Figura 10 – Organograma Parcial da Xerox

No início dos anos 90, a Xerox iniciou um processo de concentração de seus negócios. Segundo o primeiro entrevistado, a empresa possuía escritórios em quase todos os estados do Brasil, devido a uma política de difusão da marca Xerox por todo o país. Ao longo do tempo, porém, houve regiões nas quais o retorno financeiro não compensava os custos de manter uma filial, que implicavam em um número mínimo de funcionários um pouco alto. Portanto, dos 44 escritórios existentes no passado, hoje a Xerox possui apenas 8 escritórios, estrategicamente posicionados, de forma a manter o mesmo padrão de atendimento a todas as regiões do Brasil.

Com a estratégia de concentração das filiais da empresa por todo o país, houve uma redução drástica no quadro de vendedores da Xerox. Hoje em dia, existem três tipos de vendedores: vendedores próprios que, segundo o entrevistado, existem apenas para o atendimento a determinados nichos de mercado, isto é, a clientes especiais; vendedores indiretos e distribuidores.

A mudança de foco da Xerox começou quando, em meados dos anos 90, a empresa percebeu que a venda pura e simplesmente de máquinas, isto é, *hardware*,

não criava necessariamente com seu cliente uma espécie de vínculo, pois a cada nova licitação na empresa cliente, ela poderia optar por continuar ou não a utilizar os equipamentos da Xerox que, na maioria das vezes, são comercializados por meio de *leasing*. Quando a empresa, que a essa altura já dominava tecnologia suficiente, resolveu oferecer soluções de *software* acopladas às suas máquinas, seu vínculo com os clientes tornou-se maior e mais duradouro, pois, com isso, ela pode agregar valor às suas máquinas, tornando o uso dos seus equipamentos mais eficiente para os clientes.

Visando uma ampla redefinição do seu *core business*, a Xerox mudou seu nome, passando de simplesmente Xerox, nome que virou sinônimo de fotocópia, para *Xerox The Document Company*. Desde então, a empresa tenta incessantemente mudar essa imagem de que é uma empresa que só fabrica máquinas copadoras perante o mercado consumidor. Ultimamente, a Xerox tem investido muito em *marketing* para tentar modificar essa imagem.

O período de 1994 a 1996 foi o “divisor de águas”, segundo o entrevistado. Em 1994, em contrato mundial com a EDS (*Electronic Data System*), a Xerox resolveu terceirizar parte da sua área de informática. A empresa chegou à conclusão que apenas a área de desenvolvimento de sistemas era uma área *core* para ela, passando com isso todo o resto para a EDS. Nessa terceirização, houve venda de ativos e apenas cerca de 20% dos funcionários da área de sistemas permaneceram como funcionários diretos Xerox.

Em 1997, durante o processo de Reestruturação Industrial pelo qual a empresa passava, iniciou-se a fase da reestruturação produtiva, em que a Xerox mostrou mais uma vez que seu foco é o de desenvolver soluções. Segundo o segundo entrevistado, o Diretor da Cadeia Integrada de Suprimentos da Xerox, foi apenas uma decisão estrategicamente mais coerente com o novo foco da empresa. A Xerox então resolve firmar-se no mercado apenas como uma “montadora” e não mais produtora. Com isso, no ano de 2001, a empresa terceirizou praticamente todas as suas operações produtivas em um contrato com a empresa “*Flextronics*”, que realiza o controle de qualidade do equipamento Xerox. Assim, como no caso da EDS, houve venda de ativos para a nova empresa. Na relação das fábricas terceirizadas, encontram-se as fábricas de Manaus, Salvador e parte da fábrica de Resende no Rio de Janeiro.

Segundo o segundo entrevistado, a Xerox quer se firmar como uma empresa de engenharia, pois é uma empresa tecnologicamente superior a seus concorrentes e só não consegue ser competitiva quando se trata de custo. Sobretudo, ele afirma que as terceirizações da Xerox não foram movidas pela redução de custos, mas sim pela estratégia de focalização. Para ele, impressoras e copiadores hoje em dia já se tornaram *commodities*.

Segundo o primeiro entrevistado, outras terceirizações também ocorreram, como foi o caso do restaurante, em meados do ano 2000, do *call center* e do setor de segurança. Para eles esses setores não retratam nada novo, pois são terceirizações clássicas, por terem sido talvez os primeiros setores identificados como não *core* dentro das organizações de um modo geral. No caso da contabilidade, a Xerox preferiu subcontratar ex-funcionários da empresa, de preferência já aposentados, para o desenvolvimento de uma determinada parte da contabilidade da empresa.

Atualmente, já existem outras empresas, principalmente multinacionais, atuando como contratadas dentro das instalações da Xerox, porém, para o segundo entrevistado, essa enorme quantidade de funcionários terceiros trouxe uma desvantagem para a empresa como um todo a falta de comprometimento dos funcionários terceiros com os serviços da Xerox. Segundo ele, a empresa, para se adequar a uma certa “moda” da época, talvez tenha exagerado e terceirizado alguns postos de trabalho críticos e até mesmo estratégicos. Para ele, a “mistura” em uma mesma instalação física de funcionários próprios com funcionários terceiros causa uma sensação estranha àqueles terceiros. É como se eles estivessem “fora do barco”, fora do time, apenas sendo puxados pelo barco em botes salva-vidas. Segundo o primeiro entrevistado, a Xerox já chegou a voltar atrás na terceirização de algumas áreas, recontratando alguns funcionários.

O primeiro entrevistado relatou que, por questões jurídicas e legais, os funcionários terceiros e os funcionários subcontratados, no geral, não passam mais de três anos prestando serviço na Xerox. A empresa ainda conta com algumas parcerias nas áreas de operações logísticas e na fabricação de papel. Nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, a Xerox possui alguns centros de pesquisa nos Estados Unidos e um Centro de Desenvolvimento de *Software* em Vitória, reconhecido como centro de competência em *softwares* na Xerox

mundial. Essa atividade é desenvolvida juntamente com a Universidade Federal do Espírito Santo.

A escolha do primeiro entrevistado teve um motivo bastante forte por parte da empresa. Há algum tempo, o entrevistado desenvolveu na fundação Dom Cabral um trabalho sobre as terceirizações e suas implicações nas empresas sob diversos aspectos. Na verdade, segundo a Xerox, ele criou uma espécie de “manual” de consulta para diretores e gerentes envolvidos com as decisões de terceirizar funcionários para a desativação de postos de trabalho ou mesmo áreas inteiras pois, segundo ele, é importante analisar todas as implicações jurídicas, trabalhistas, estratégicas e sociais da terceirização antes de qualquer tomada de decisão.

Como o primeiro entrevistado ocupava um cargo estratégico, porém administrativo, foi convocado o segundo entrevistado que conhecia bem das operações produtivas da empresa.

6.5. SÍNTESE COMPARATIVA

Para efeito de fechamento deste capítulo que apresentou os estudos empíricos realizados em quatro empresas, foi elaborado o Quadro 2 que procura sintetizar os principais aspectos da Reestruturação Industrial identificada nas empresas.

Quadro 2 – Síntese Comparativa

Empresas	Principais pontos da Reestruturação Industrial	Aspectos Adicionais Ou Diferenciais
BAYER	<ul style="list-style-type: none"> • Início do processo: Anos 90 com a terceirização de atividades periféricas como restaurante, limpeza e segurança; • Na segunda etapa houve a terceirização de atividades sem regularidade ou sazonais como manutenção preventiva e corretiva, montagem de equipamentos ou fábricas; • Aquisições e <i>Joint Ventures</i> – Exemplo: Aventis – aquisição estratégica, pois era a líder de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de empreiteiras por ex-funcionários “chave” de setores passíveis de terceirização - fundamental para a continuidade dos trabalhos e manutenção da qualidade dos processos e produtos; • Em 2002 - Reestruturação a nível mundial, pois passou a atuar como uma <i>Holding</i> transformando seus segmentos em empresas independentes economicamente.
COCA COLA	<ul style="list-style-type: none"> • Atua como uma Holding, sendo consultora exclusiva do grupo de franquias e das estratégias de marketing; • Constante avaliação dos setores da empresa resultando em terceirizações, como foi o caso do setor de pessoal e contabilidade no ano de 2000; • Realiza constantemente <i>Joint Ventures</i> com objetivo de ampliar portfólio e dominar mercados e segmentos (Exemplo: Nestlé e Mac Donald's). 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou sua estrutura organizacional sob o modelo de franquias, época em que o modelo fordista ainda era dominante nas indústrias do mundo inteiro; • Quadro de funcionários próprios demasiadamente “enxuto” para o porte da empresa (cerca de 250 funcionários).
AMBEV	<ul style="list-style-type: none"> • Assim como as outras também terceirizou as atividades de limpeza, segurança e restaurante; • Realizou uma parceria com a PepsiCo para fabricação de produtos no Brasil – ampliação do portfólio devido a entrada de grupos multinacionais; • Possui algumas <i>Joint Ventures</i> não só para aumento do portfólio, como também para ter acesso à novas tecnologias (Exemplo: envasamento de garrafas PET). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa originária da fusão das duas maiores cervejarias do Brasil (ano 2000). Na verdade o passado de ambas já era marcado por sucessivas aquisições, fusões e parcerias; • O setor das empilhadeiras é o único que ainda não se encontra bem definido. Em algumas unidades, este é operado por funcionários próprios em outras por terceiros.
XEROX	<ul style="list-style-type: none"> • Início do processo: Anos 90 com a concentração dos negócios – redução de filiais acarretando na redução do quadro funcional. • Posteriormente a reestruturação se consistiu na mudança de foco: antes vendia apenas máquina, agora vende solução (máquina + serviço); • Terceirizou cerca de 80% da área de informática (EDS). A produção também foi totalmente terceirizada (Flexitronics). Ambas as terceirizações foram movidas pela estratégia da focalização; • Em 2000 terceirizou atividades como limpeza, segurança e restaurante e <i>call center</i>; • Possui parcerias para as operações logísticas, fabricação de papel e desenvolvimento de <i>softwares</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • A reestruturação produtiva veio para reafirmar a nova postura da empresa de montadora ao invés de produtora; • Houve venda de ativos nos contratos de terceirização tanto para a EDS quanto para a Flextronics; • Após a reestruturação inicial a empresa passou a contratar ex-funcionários (preferencialmente aposentados) para determinados setores da contabilidade; • Por razões jurídicas e legais, os funcionários terceiros não passam mais que três anos trabalhando a serviço da empresa; • A empresa criou uma espécie de “manual da terceirização”, que serve de orientação para futuras decisões sobre terceirização.