

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E NOVAS REDES EMPRESARIAIS

Luciana Marelli Mofati

Mestranda em Engenharia de Transportes pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro e professora de Geografia pela Universidade Federal do Espírito Santo

1. INTRODUÇÃO

A aplicação de inovações científico-tecnológicas, acentuadas pela introdução da microeletrônica, induziu a um conjunto de alterações na estrutura e na forma de se gerir as empresas. A análise dessas alterações, que, num primeiro momento, foram sentidas de forma mais intensa no segmento automotivo, compreende o objetivo deste trabalho, realizado a partir de um estudo de caso: o da empresa montadora de ônibus CIFERAL.

A autora busca estabelecer uma ponte entre as estratégias de gestão implementadas pela CIFERAL, no período anterior ao da sua aquisição por um grupo privado, e as formas de atuação espacial dessa empresa. Assim, descreve a dimensão organizacional, temporal e espacial de uma rede real, composta por fluxos materiais e imateriais que fatalmente reestruturaram o espaço cotidiano: a rede geográfica da CIFERAL.

Para atingir o nível de análise requerido, fez-se necessário um trabalho de pesquisa buscando descrever a evolução da empresa nas diferentes fases de gestão a que foi submetida, des-

de a sua origem, em 1955, passando pelo período em que foi gerida pelo Estado, entre 1982 e 1995, até sua primeira aquisição por um grupo privado, a *holding*¹ RJ PARTICIPAÇÕES, composta pelas principais empresas de ônibus do País, e o período em que se concentra este estudo.

É importante salientar que posteriormente, em 1999, a CIFERAL foi adquirida pela MARCOPOLO², e que, embora isso represente uma nova fase de reestruturação da empresa, foge ao escopo desta análise, por estabelecer uma rede espacial de atuação mais abrangente, merecendo um estudo à parte.

Desta feita, trata-se de um resgate de mais de 40 anos de história de produção de carrocerias de ônibus, de uma linha originalmente voltada para a construção de ônibus rodoviários, que se especializou na fabricação em série de ônibus urbanos, escolha que se deveu em parte à sua localização estratégica e à excepcional atuação no mercado durante esse período de tempo.

Foi durante muito tempo a única empresa montadora de ônibus do Estado do Rio de Ja-

1. Holding, no sentido econômico clássico do termo, é a empresa que detém o controle acionário de outra empresa, ou de um grupo de empresas subsidiárias.

2. Empresa líder do setor no mercado nacional, com uma enorme atuação no mercado externo. Atualmente exporta seus produtos para a Argentina, Colômbia, México, Portugal, África do Sul e China. Para saber mais, consulte www.marcopolo.com.br.

neiro, localizada em Xerém, distrito industrial do Município de Duque de Caxias, próxima à Rodovia Presidente Dutra (Via Dutra), rodovia que liga os dois maiores centros urbanos do País, Rio de Janeiro e São Paulo. Produzia, no período de reestruturação analisado, ônibus urbanos e intermunicipais, e microônibus, em larga escala. Além disso, possuía uma representação comercial significativa, alcançando praticamente todos os estados brasileiros, bem como uma atuação relevante no mercado Latino-Americano, com 90% da produção exportada para o Chile.

Outro fator determinante focou-se nas modificações implementadas em sua estrutura organizacional, como estratégia de adaptação às tendências contemporâneas do mercado.

A empresa estruturou-se em diversos tipos de redes a partir da terceirização da produção, comercialização e serviços. Ao utilizar sistemas otimizados operando *just in time*, com composições modulares e terceirização no próprio local³, conferiu uma nova natureza às suas relações com parceiros e funcionários. Tal reestruturação, que refletiu a busca de um modelo mais competitivo de gestão, evidenciou a necessidade de redução dos custos de operação, de modo a tornar-se atraente para o capital privado.

Vale lembrar que a delimitação de sua rede dependeu também de uma análise conjuntural

e, no período dessa análise (entre 1995 e 1997), o Brasil inseria-se como o maior produtor de ônibus do mundo, com 18.498 unidades produzidas em 1996, quadro que projetou um elevado potencial para os fabricantes de carrocerias de ônibus no mercado interno e também para o externo, com as medidas de integração econômica adotadas no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Apesar disso, futuras especulações a respeito do crescimento do segmento automotivo dependem de estudos mais amplos, uma vez que essa tendência varia conforme a adoção de políticas de investimento no setor, e a análise da rede geográfica da CIFERAL hoje compreende inseri-la na rede de relações de outra corporação multinacional.

2. DIMENSÃO TEMPORAL: ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

A empresa foi fundada em 1955, como CIFERAL COMÉRCIO E INDÚSTRIA S/A, por um grupo familiar⁴, e se diferenciou de suas principais concorrentes naquele período, a MARCOPOLO, no sul do País, e a CAIO, em São Paulo, primeiras empresas a se especializarem em estruturas metálicas para ônibus, ao usar o alumínio ao invés do ferro, anteriormente utilizado na fabricação das estruturas dos ônibus.

Essa nova técnica obteve resultados satisfatórios, principalmente no Nordeste, onde o sucesso foi atribuído à maior resistência e leveza do material (Figuras 1 e 2), diante da precariedade das estradas⁵. Essa maior resistência, associada ao aumento da procura por ônibus após a Segunda Guerra Mundial, permitiu sua expansão no mercado.

No início dos anos de 1960, a produção de ônibus rodoviários destinou-se principalmente às regiões Norte e Nordeste, enquanto a produ-

3. O modelo *just in time*, ou "pegue-pague", estabelece uma parceria entre a montadora e a fornecedora, que mantém estoques de matéria-prima no próprio local. No caso da CIFERAL, algumas empresas fornecedoras também instalam as peças inteiras na linha de montagem, compondo uma montagem em módulos, acelerando a produção.

4. CIFERAL foi a última empresa criada por Fritz Weissmann, que anteriormente havia fundado a Fábrica de Carrocerias Metropolitana, especializada em microônibus. O austríaco, naturalizado brasileiro, contribuiu com a introdução do DURALUMÍNIO na fabricação de estruturas de ônibus.

5. Entrevista com o então presidente da CIFERAL, Fritz Weissman, realizada no dia 5 de junho de 1997.

Figura 1
Prova da excepcional resistência



Fonte: Álbum das Carrocerias CIFERAL – encarte 1960.

ção de ônibus urbanos voltou-se para o Sudeste, principalmente para o estado do Rio de Janeiro. No mesmo período, buscou atender a mercados mais específicos, com a fabricação dos ônibus de alto luxo e dos ônibus tipo leito para as viações Itapemirim e Cometa⁶.

O desenvolvimento dessas novas técnicas para a produção de carrocerias implicou a ampliação da linha de montagem da empresa. A fábrica da CIFERAL, inicialmente localizada na Praia de Ramos, transferiu-se para a Avenida Brasil e, a partir de 1965, a empresa expandiu suas instalações, alugando galpões ao longo da Brasil e em outros estados.

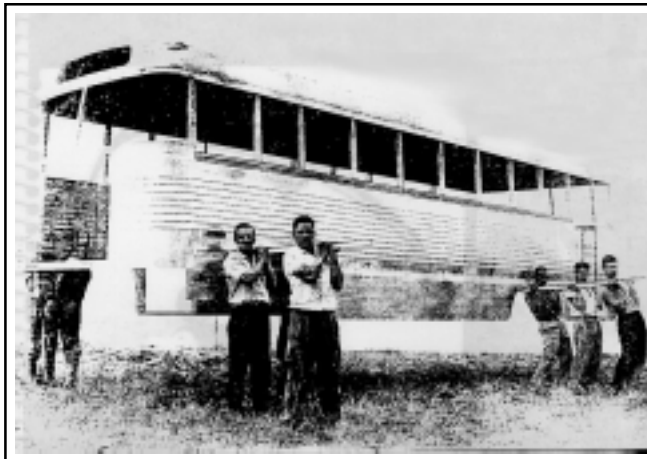
A empresa atingiu o auge no final da década de 1970, quando sua produção alcançou a marca de 1.724 carrocerias em seis fábricas diferentes, com o emprego de 2.500 funcionários, chegando a liderar a fabricação de carrocerias no País⁷.

Sem eliminar outras linhas de produção, por meio de empréstimos ao então Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro (BD Rio), investiu no arrendamento de galpões e maquinário com o objetivo de atender a pedidos específicos, como o de ônibus elétricos, encomendados pela prefeitura de São Paulo, que exigiram estrutura de montagem e suporte técnico compatíveis.

A diversificação e ampliação da sua linha de montagem em um período de recessão do mercado, que se iniciou ao final dos anos de 1970, entre outros fatores contribuíram para o colapso da empresa. Sua falência foi decretada em 29/6/82, as seis fábricas foram desativadas e dispensados os 2.500 funcionários.

Por decisão judicial, após quatro meses voltou a operar sob a “situação jurídica precária” de Massa Falida CIFERAL Com. e Ind. S/A. Através de uma Vara de Falências foi nomeado um Síndico para administrá-la, sob a supervisão do BD Rio. Com recursos gerados interna-

Figura 2
Demonstração da extrema leveza



Fonte: Álbum das Carrocerias CIFERAL – encarte 1960.

mente, recuperou seus níveis financeiros e produtivos, embora continuasse a ser administrada pelo Estado até 1995, quando foi privatizada (Figura 3, ver p. 84).

Os resultados saíram gradativamente, passando de uma produção paralisada em 1982, para 169 carrocerias produzidas em 1984 e o pulo para 650 carrocerias produzidas em 1985. Os lucros logo apareceram de forma crescente, viabilizando assim o próprio pagamento de impostos e obrigações devidas antes da falência. Em 1986 a CIFERAL, com 821 carrocerias produzidas, o lucro gerado e ante as perspectivas para 1987, já solicitava o levantamento de sua falência junto a justiça⁸.

No período em que operou como massa falida, sua composição acionária foi estruturada pelo BD Rio, em liquidação ordinária, o qual controlava 100% das atividades, e pela Administradora F.W. S/A (*holding* sem atividades), que detinha:

- CIFERAL Comércio e Indústria S/A (CCI), única empresa com atividade, possuidora do fundo de comércio, do maquinário e do *know-how* do grupo;
- CIFERAL Comércio, Empreendimentos e Participações (CCPART), empresa sem atividades, porém detentora do imóvel do grupo;
- RECIFERAL Comércio e Indústria S/A (RCI),

6. Também visando atender a mercados específicos, inicia a experiência com ônibus especiais, que rodavam com plataformas e estações (uma espécie de preparatório no gênero, que depois passaram a ser ônibus articulados) para a implantação em Goiânia do Sistema Integrado de Transporte Público. Outra experiência que resultou em uma grande encomenda foi realizada para a Companhia Municipal de Transporte Coletivo (CMTC) de São Paulo, para a fabricação de ônibus elétricos.

7. Dados extraídos do PROJETO CIFERAL PARA DILAÇÃO DE ICMS – agosto de 1997.

8. Extraído da entrevista realizada no dia 5 de junho de 1997.

Figura 3
Origem e desenvolvimento da CIFERAL



que operou por um breve período para atendimento do mercado do Nordeste.

A partir de 1995 foi montada uma estratégia para a privatização da empresa. O maquinário e o fundo de comércio da CCI foram transferidos para a CCEPART, que se encontrava totalmente saneada e sem passivos. Desta feita, pôde-se privatizar a nova CCEPART, cabendo ao Estado a incumbência da liquidação dos passivos da CCI.

A CCEPART foi adquirida por um grupo de empresários de ônibus de todo o País, a exemplo do que ocorreu com a Viação Breda Rio, com a Reginas da Real Auto-Ônibus e com a Viação Itapemirim, representado na figura de sua nova controladora, a RJ PARTICIPAÇÕES, que a controla até hoje.

Antes de ser privatizada, a fábrica foi transferida para um terreno adquirido em Xe-

rém (Figura 4), distrito industrial do município de Duque de Caxias, correspondente à antiga Fábrica Nacional de Motores (FENEMÊ), posteriormente, também, fábrica da FIAT Brasil.

A transferência para um terreno próprio, distante da área central da cidade do Rio de Janeiro, além de eliminar os custos de arrendamento dos galpões na Avenida Brasil, (principal via troncal de acesso à cidade, conseqüentemente mais afeita aos problemas de tráfego), permitiu a substituição de trabalhadores menos qualificados por empregados locais, reduzindo os custos de operação, bem como os custos de deslocamento de funcionários⁹, permitindo à Empresa arcar com o transporte de um menor número de trabalhadores, especializado, e de perfil gerencial.

Outra vantagem locacional relacionava-se à proximidade da Via Dutra, principal rodovia de acesso, que interliga os dois maiores cen-

9. Tal fato pôde ser comprovado pelo grande número de bicicletas estacionado no pátio interno, correspondente à área de entrada dos empregados da linha de montagem.

tros consumidores do País, a saber, Rio de Janeiro e São Paulo, além de ser um eixo industrial importante, que concentra diversas empresas metalmeccânicas, incluindo as principais empresas fornecedoras de chassis de ônibus, nos quais as carrocerias são montadas.

O amplo espaço das instalações na antiga fábrica da FENEMÊ permitiu a existência de um fornecimento exclusivo, de modo que as empresas fornecedoras mantinham estoques no local, flexibilizando a linha de montagem.

Dessa forma, além da mudança física, a CIFERAL passou por um processo de reestruturação produtiva, terceirizando sua linha de produção, comercialização e serviços. O escopo deste trabalho concentrou-se na delimitação das novas redes estabelecidas pela empresa a partir de sua reestruturação, no período imediatamente anterior ao da privatização.

Antes de descrever esse processo, é necessário salientar que as alterações sofridas pela CIFERAL fazem parte de uma tendência mundial do segmento automotivo e repercutiram nas ações das demais empresas do setor no Brasil.

3. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SEGMENTO AUTOMOTIVO

No mundo, a crise do modelo Fordista de produção, baseado em economias de escala, tornou-se evidente após as crises do petróleo (a partir de 1973) e do surto de recessão mundial. Associado a isso, a introdução da microeletrônica nos meios de produção, já nos anos de 1980, demonstrou a sua inadequação diante das inovações tecnológicas.

A aplicação das inovações científico-tecnológicas induziu a um conjunto de modificações e recondicionamento de sistemas, métodos e instrumentos de gestão e organização, provocando mudanças na localização (onde acontecem) e na atribuição (quem cumpre que função e que papel desempenha nesses processos), e alterando radicalmente a concepção, o tipo e a forma de utilização de insumos materiais, bem

Figura 4

Foto aérea da CIFERAL – fábrica em Xerém



como a oferta de produtos materiais e imateriais (Dreifuss, 1996, p. 35).

Tal fato pôde ser atribuído ao crescente peso da incerteza no ambiente econômico, que tornou ultrapassado o gerenciamento através de planejamento antecipado e controle¹⁰. Isso porque as informações, circulando em tempo real, levavam as empresas a buscar novas formas de investimento baseadas em aporte de ativos imateriais, incluindo *know how* de gestão e licenças de tecnologia, além de *leasings*, muitas vezes empregados nos serviços. A categoria serviços foi adotada em quase todas as ações, desde a operação de um computador a um trabalho corriqueiro de faxina (Gorender, 1997, p. 325).

A substituição das economias de escala por uma produção mais enxuta vem quase sempre acompanhada da adoção do modelo de trabalho e produção, cujos elementos fundamentais são a economia de escopo, as equipes de trabalho (células de produção) e o sistema *just in time*.

Suas bases (guardadas as devidas proporções), extraídas do programa japonês, visam alcançar um conceito de qualidade aplicado a cada célula de produção; uma flexibilidade na forma de produzir o desenvolvimento de máquinas de ajuste rápido e a adaptação de trabalhadores ao domínio de vários ofícios; também uma redução dos estoques de insumos por meio do sistema *just in time* de operação.

O avanço desse modelo foi sentido de forma mais efetiva no segmento automotivo, que, na busca pela produtividade e melhoria na qualidade dos produtos, gerou uma onda de inovações que alteraram a estrutura das empresas.

10. K.J. Imai & Y. Baba, apud Chesnais, 1996, p. 103.

Tal segmento, compreendido pela indústria montadora de veículos e pela indústria de autopeças, foi responsável pelo grande dinamismo tecnológico e por um valor de produção extremamente expressivo, além de apresentar como característica uma grande concentração industrial: as dez maiores empresas do ramo automotivo passaram a ser responsáveis por 75% da produção mundial (Coutinho, 1993, p. 78).

O interesse das empresas instaladas no Brasil pela adoção do modelo japonês remonta aos anos de 1980, embora tenha ocorrido de fato a partir dos de 1990, quando se deu a abertura do mercado. Até então, operando em regime de mercado protegido, dentro de uma norma rígida de substituição de importações, as empresas brasileiras não obtiveram incentivos para modificar o processo de produção e inovar com relação aos seus produtos (Gorender, 1997, p. 322).

O nível de capacitação do segmento no início da década de 1990 era considerado muito defasado em relação ao dos países desenvolvidos e mesmo em relação ao de alguns países de industrialização recente.

De fato, havia uma limitação de ordem estrutural. O protecionismo do Estado, associado à estagnação do mercado, ao alto nível de verticalização, à falta de escala e flexibilidade na produção, bem como às dificuldades de diversificação de veículos por empresa favoreciam a baixa produtividade do setor, além de contribuir para indicadores de qualidade muito desfavoráveis. Suas relações eram marcadas principalmente por conflitos diretos entre montadoras e fornecedores e entre trabalhadores e empresas¹¹.

Com a retração do mercado interno, as empresas montadoras e de autopeças buscaram ampliar suas exportações, iniciando um processo de modernização produtiva e redução dos custos, em busca de adequação a outros mercados e, a partir de 1990, realizaram algumas mudanças básicas, no que diz respeito às estratégias de gestão.

Dentre as principais, é possível destacar a adoção de programas de redução de custos e aumento de produtividade baseados na reestruc-

turação da linha de produtos, a intensificação do suprimento de autopeças em sistema *just in time*, a diminuição do nível hierárquico da empresa e a terceirização, sobretudo dos serviços.

Como consequência, observou-se uma diminuição significativa do número de empregos, uma vez que a prática se fundamentou na economia de mão-de-obra e na automação da linha de montagem, além da perda de importância dos sindicatos, diante da nova concepção de trabalho que se estruturava.

O fornecimento *just in time* encontrou desde então uma aplicação aproximada do formato adotado mundialmente para a indústria automobilística nacional. A indústria de autopeças estruturou-se à semelhança de uma pirâmide, constituindo-se por vários níveis de fornecedores. Apenas os fornecedores do primeiro nível forneciam diretamente para as montadoras, geralmente submontagens prontas para serem instaladas na linha de produção dos veículos. Os fornecedores de segundo nível forneciam peças e componentes para os fornecedores de primeiro nível e assim sucessivamente, até o terceiro ou quarto nível da pirâmide (Coutinho, 1993, p. 79).

Esse processo também ocorreu dentro das fábricas, como uma estratégia de adaptação ao modelo flexível. Suas diversas seções apresentavam certa autonomia e relacionavam-se umas com as outras por meio de pedidos e fornecimentos, podendo haver até um certo nível de concorrência entre os setores. Tratava-se do modelo de Composição Modular, segundo o qual a tendência da montadora era tornar-se cada vez mais uma detentora da *grife*, uma vez que os componentes eram inteiramente produzidos e montados pelos fornecedores principais (do nível mais alto da cadeia hierárquica), cabendo à montadora somente incumbir-se do *design*, do *marketing* e das operações financeiras.

Um exemplo desse modelo é a instalação da primeira montadora com unidades 100% modulares – a fábrica da Volkswagen em Resende, estado do Rio de Janeiro, onde cada unidade ou módulo é independente dos demais.

11. Para compreender melhor a crise no final da década de 1980 e início dos anos de 1990, ver *Estudo da Competitividade do Complexo Brasileiro*, 1993.

Ou, para este estudo de caso, temos o exemplo do fornecimento de chicotes elétricos.

Antes de sua reestruturação, a CIFERAL comprava os fios de cobre, encapava e instalava a parte elétrica nos ônibus. Após a terceirização da produção dos chicotes (fiação elétrica armada para a carcaça do chassi do ônibus), esses fios passaram a ser instalados prontos na linha de montagem por funcionários próprios da fornecedora, eliminando cerca de 10 empresas de fornecimento direto, englobando fornecedores de fios de cobre a lâmpadas fluorescentes, também almoxarifados, e reduzindo o desgaste dos operários, que puderam ser

relocados, ampliando a margem de produção dos veículos (Figura 5).

Em suma, tratava-se de um modelo flexível de produção que, ao romper com os sistemas tradicionais, estabelecia novas redes técnicas, que merecem uma apreciação à parte.

4. AS NOVAS REDES EMPRESARIAIS

Essas novas redes técnicas, que permitem uma maior velocidade na circulação de bens, pessoas e mercadorias, rompem com a barreira espaço-tempo e adquirem abordagens disciplinares diversas. No campo da Geografia, esse

Figura 5
Terceirização do processo produtivo



Fonte: Departamento de Compras CIFERAL.

conjunto de localizações geográficas interconectadas por um vasto número de ligações, aparece como um novo conceito, renovado pelas mudanças deste final de século¹².

Nessa nova dimensão de análise, deve-se contemplar o aspecto organizacional dessa estrutura: sua formação, os agentes que a compõem, a natureza dos fluxos e o papel que desempenha espacialmente e, não menos importante, compreender suas abordagens no tempo, o que envolve duração, velocidade e frequência das redes que se estabelecem.

Isso porque as novas redes, diante da atual realidade socioeconômica mundial, rompem com os sistemas tradicionais, alterando a separação convencional entre hierarquia – intra-empresa e mercado e entre agentes sociais (Randolph, 1995, p.172).

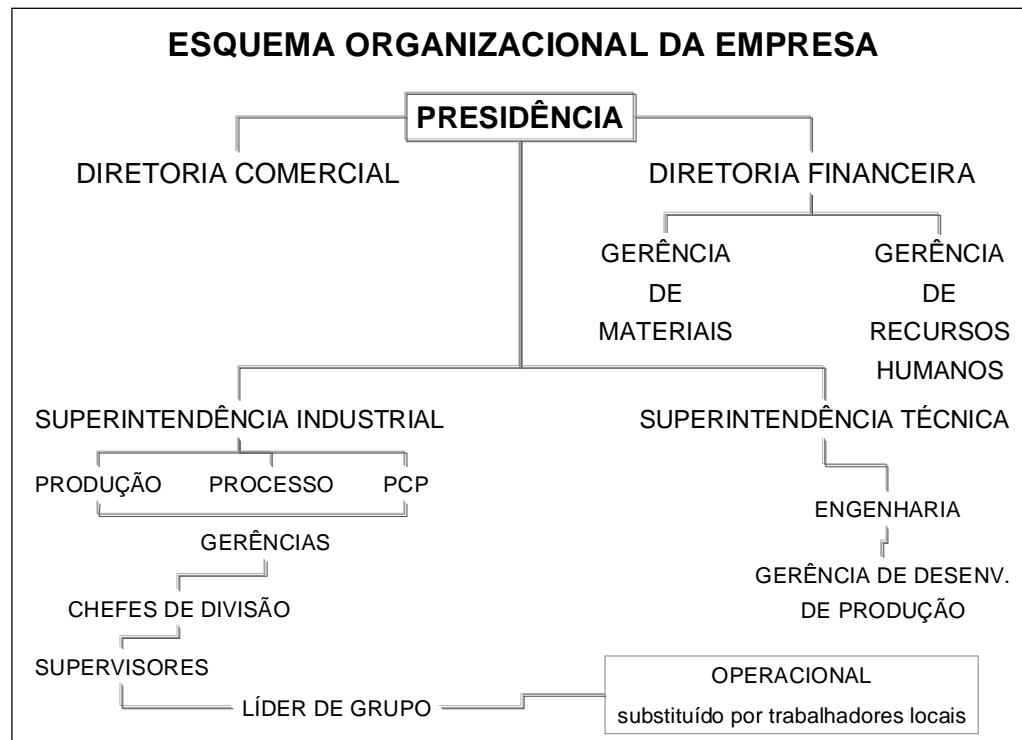
No aspecto econômico, a desintegração vertical, ampliada pelo desenvolvimento da microeletrônica, cria um agrupamento de empresas que se organizam hierarquicamente, maximizando as vantagens proporcionadas por essa nova estruturação. Dessa forma, surgem

as empresas-rede, que se caracterizam por uma produção mais enxuta, diversificada em pequenos lotes e baseada na terceirização ou subcontratação.

Esse elemento altamente articulador encontra-se muito bem representado pela indústria automobilística, que historicamente vem sendo irradiadora das inovações tecnológicas, desde a FORD.

No caso da CIFERAL, a rede geográfica envolvia mercadorias diversas, desde insumos básicos a componentes inteiros, prontos para serem instalados na linha de montagem. Tratava-se de uma rede real, com fluxos materiais e imateriais, muito formalizada e com características de hierarquia no que diz respeito ao organograma da empresa (Figura 6 – Esquema organizacional da empresa). Isso porque, nesse período, a empresa estruturou-se em torno do processo, embora ainda mantivesse características rígidas de organização vertical, concentrando as alterações no quadro de trabalhadores do setor operacional. Tal fato indica a tendência da empresa em enxugar sua linha de

Figura 6
Esquema organizacional da empresa



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Ciferal.

12. Para entender essas novas espacialidades, ver Correa, R. L. *Redes, fluxos e territórios: uma introdução*, 1993; *Trajelórias geográficas*, 1997; e DIAS, Leila Cristina. *Redes: emergência e organização*, 1995.

produção de modo a tornar-se atraente para o capital privado.

Essa estratégia, num primeiro momento, ampliou consideravelmente a margem de lucro da empresa, pois reduziu o quadro de funcionários e manteve ou aumentou a produção, ao terceirizar a linha de montagem, repassando os custos direto para os fornecedores de primeira ordem. Mas poderia representar uma perda significativa no futuro, se não fosse acompanhada por medidas rígidas de controle de estoques e de parcerias sérias, visando a um controle de qualidade amplo o suficiente para abranger as demais empresas que compunham essa rede técnica em todas as escalas de produção¹³.

Apesar de a reestruturação da CIFERAL manter-se, no período desta análise, limitada ao processo de montagem, com algumas terceirizações no próprio local, a exemplo da instalação dos Chicotes Elétricos, ainda que não houvesse garantias quanto à manutenção da qualidade dos produtos, gerou uma mobilidade espacial à empresa, que pôde deslocar-se da Av. Brasil para Xerém.

A Rede Geográfica da CIFERAL envolve ainda uma ampla atuação no mercado nacional, com representantes de vendas na maioria dos estados e no mercado latino-americano, tendo mantido, em 1997, contatos comerciais em El Salvador, Costa Rica, Equador, Peru, Chile e Uruguai.

4.1 – Atuação no mercado

No período em que se insere esta análise, é possível notar uma representação significativa da empresa no mercado brasileiro como um todo, ocorrendo em maior grau de intensidade nos centros urbanos mais desenvolvidos, sendo clara a ênfase nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Isso se deve ao fato de a CIFERAL se desenvolver, especializando-se na produção de ônibus urbanos e interurbanos e de microônibus.

Em alguns estados do Nordeste, como Ceará, Pernambuco e Bahia, a atuação relativamente recente da RECIFERAL pôde explicar o volume considerável das vendas.

No mercado Latino-Americano, o restabelecimento dos contatos comerciais foi iniciado após a privatização da empresa. Na verdade, sua atuação era consideravelmente maior quando a CIFERAL pertencia ao Estado. Havia representantes formais e as encomendas eram feitas entre governos.

Com a privatização da empresa, foram retomados alguns contatos e novos foram sendo estabelecidos. O volume de exportações da segunda metade de 1996, quando a primeira remessa foi enviada, até junho de 1997, ampliou-se de forma gradual, sendo que das 200 unidades produzidas nesse período¹⁴, 90% da produção foi exportada para o Chile.

As perspectivas de uma maior integração econômica ampliaram-se com o advento do MERCOSUL, embora quaisquer especulações estejam sujeitas a estudos mais amplos de mercado e de novas análises conjunturais.

Com relação à comercialização dos produtos, desde a sua criação a empresa vem estabelecendo uma rede comercial em praticamente todo o território brasileiro, por meio da implementação de representantes comerciais nos principais pontos de venda do País (Figura 7, ver p. 90). Esses representantes possuem a autonomia nas vendas dos ônibus por estado ou município em que operam, embora não possuam oficinas de reparos das peças, que devem retornar à CIFERAL para serem recondicionadas.

Alguns dos representantes ampliaram sua área de atuação para outros estados, criando uma pequena rede hierarquizada de comercialização dos produtos.

4.2 – A terceirização da produção

A empresa buscou aumentar a produção e reduzir os custos, por meio da terceirização de alguns setores, bem como da transferência de pessoal para outros setores produtivos, conseguindo um aumento de 10 para 11 carros produzidos ao dia, podendo chegar a 12, dependendo da sua complexidade.

Essas medidas conferiram uma tendência inegável à empresa, que busca tornar-se cada

13. Em geral as montadoras criam programas de demissão voluntária, incentivando os ex-funcionários a montarem empresas prestadoras de serviços ou cooperativas, mas a não continuidade desse processo, pela dificuldade em gerir os constantes repasses de custos, a própria inaptidão em gestão empresarial, a concorrência de empresas com maior aporte de recursos, ou pela não-manutenção desse contrato, pode gerar perdas significativas para ambos os lados. As montadoras perdem a garantia da qualidade do serviço prestado por técnicos bem treinados e a sociedade perde com o aumento do desemprego ou do emprego informal.

14. Fonte: Departamento de Vendas-Exportação/ CIFERAL.

mero de empregos com a decretação de falência, passando a operar com cerca de 1.050 funcionários, 950 deles na área industrial.

Com a aquisição da planta industrial em Xerém e a substituição gradual da mão-de-obra por trabalhadores locais, a empresa gerou oportunidades de novos empregos na região, estagnada desde a desativação da FIAT.

Propiciou ainda uma melhor integração entre os fornecedores, concentrados nas regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro, e as instalações da CIFERAL, visto que a adoção de um modelo de produção com estoques reduzidos necessitava de uma circulação mais efetiva dos insumos. Além disso ganhava em tempo e em redução dos custos de frete.

Por fim, minimizou os custos dos clientes no transporte dos chassis utilizados nas carrocerias dos ônibus, uma vez que estes eram fornecidos pelos próprios clientes, que compravam os chassis no Brasil, diretamente de empresas fabricantes, fornecendo-os à CIFERAL. Como exemplo de fornecedoras de chassis de ônibus temos a Volkswagen e a Mercedes Benz, empresas localizadas ao longo da Via Dutra, portanto, bastante acessíveis à CIFERAL.

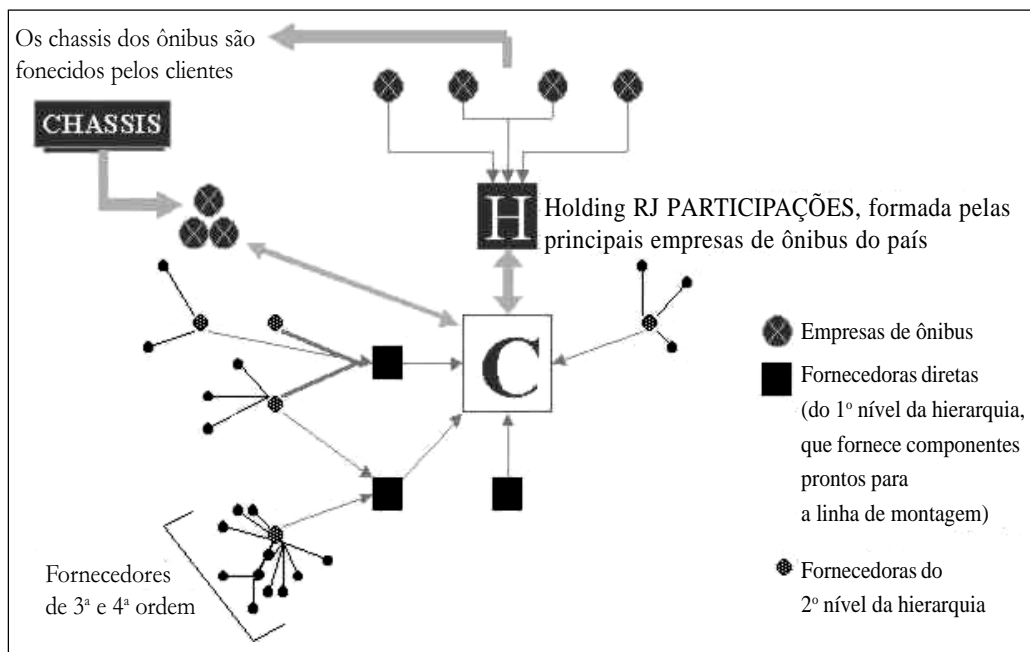
4.3 – A rede geográfica da CIFERAL

A análise das estratégias de gestão implementadas pela CIFERAL no período imediatamente anterior ao de sua aquisição pela *holding* RJ PARTICIPAÇÕES resultou na descrição de sua rede geográfica (Figura 8), que compreendeu uma abordagem histórica de sua estrutura organizacional, destacando um passado de atuação no mercado brasileiro, com frentes de integração na América Latina.

De fato, trata-se de uma rede real, que foge ao escopo de rede técnica, quando mantém, nesse período analisado, laços estreitos com seus clientes, não somente por essas empresas de transporte urbano e interestadual fornecerem os chassis dos ônibus a serem montados, mas também por adquirirem a CIFERAL posteriormente ao seu processo de reestruturação.

Mas, durante esse período, a empresa estabeleceu uma estrutura hierárquica de fornecimento (Figura 8), adotando um modelo de desintegração vertical baseado na terceirização da linha de montagem, seguindo as tendências do setor automotivo, pois, assim como em muitas empresas nacionais, a busca por uma redução de custos necessária à adaptação a um mercado mais competitivo tornava a terceirização da

Figura 8
A rede geográfica da CIFERAL



produção a principal das medidas, porque repassava imediatamente esses custos às fornecedoras diretas.

Isso é claramente verificado no caso da CIFERAL, que demonstrou um interesse imediato em minimizar os custos de produção, ante a privatização iminente, o que repercutiu na redução do quadro de operários e na substituição por trabalhadores locais menos qualificados, apesar de não ter havido alterações significativas na estrutura organizacional de gerência.

A delimitação de sua rede dependeu também de uma análise conjuntural e, apesar de o período estudado ter sido favorável à expansão das empresas montadoras em geral, atualmente a contração do mercado devido à alta dos juros, à crise do MERCOSUL e à redução do quadro de veículos das empresas de ônibus urbanos, diante da concorrência direta dos transportes informais, criou uma situação socioeconômica adversa para a expansão do setor.

Apesar disso, futuras especulações a respeito do crescimento do segmento automotivo dependem de estudos mais amplos, uma vez que essa tendência varia conforme a adoção de políticas de investimento no setor, e a análise da rede geográfica da CIFERAL hoje compreende inseri-la na rede de relações da MARCOPOLO, uma corporação multinacional, líder de vendas no Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise mais descritiva permitiu visualizar a área de atuação da CIFERAL, bem como as modificações em sua estrutura organizacional, demonstrando o seu grau de adaptação às atuais tendências do mercado.

A preocupação da empresa em retomar o mercado interno e em ampliar sua atuação no exterior fez com que introduzisse grandes modificações na sua linha de monta-

gem, o que acabou por refletir no seu comportamento empresarial.

A terceirização na produção de alguns insumos reduziu custos e perdas no processo, eliminou almoxarifados e exigiu maiores investimentos na manutenção do padrão de qualidade da empresa. No fornecimento, fez surgir novas formas de relacionamento entre empresas, como o processo *just in time*. Também possibilitou a criação de empresas especializadas para atender à CIFERAL, como a fornecedora dos bancos dos ônibus, que produz os bancos em módulos para serem instalados na linha de montagem.

Houve um dinamismo na forma de comercialização dos produtos, com a criação de representantes comerciais em outros estados, o que ampliou a sua área de atuação no Brasil e também na América Latina, ao se estabelecerem os primeiros contatos comerciais.

Também se observou uma série de vantagens locacionais na transferência da então “nova” sede da empresa, a antiga FENEMÊ. Com seus galpões gigantescos (Figura 9), construídos em duplicata, houve espaço de sobra para ceder às empresas fornecedoras, repassando, inclusive, os custos dos almoxarifados.

A proximidade da Via Dutra e a distância do núcleo central da cidade do Rio de Janeiro

Figura 9
Linha de montagem da CIFERAL



Fonte: CIFERAL – Encarte 1996.

conferiram um diferencial de acesso à empresa, tanto por minimizar os efeitos negativos do trânsito urbano quanto por aproximar a empresa de seus fornecedores e clientes.

A localidade de Xerém favoreceu ainda a empresa, por ser tranqüila, pouco adensada e urbanizada, apesar de se tratar de um distrito industrial. A substituição dos trabalhadores da empresa pela mão-de-obra local representou outra vantagem, por reduzir os encargos trabalhistas e os custos de deslocamento.

Algumas questões deixaram de ser abordadas neste trabalho, por merecerem maior atenção e um estudo mais aprofundado, podendo servir de base para trabalhos futuros, como, por exemplo, a influência local da empresa; os impactos de sua reestruturação produtiva na questão do emprego, da qualificação da mão-de-obra, e mesmo a eficácia dos modelos que vêm sendo adotados nesse processo pela CIFERAL, principalmente a nova rede que se estabelece com sua aquisição pela MARCOPOLO.

REFERÊNCIAS

- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- CORRÊA, R. L. Corporação e organização espacial: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Geografia*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 33-66, (Mês-periodicidade). 1991.
- _____. Redes, fluxos e territórios: uma introdução. SIMPÓSIO NACIONAL DE GEOGRAFIA URBANA, 3., 1993, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.e.], 1993.
- _____. *Trajelórias geográficas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- COUTINHO, L. G. et al. (Coord.). Competitividade do complexo metal-mecânico. IE/UNICAMP; IEI/UFRJ – FDC; FUNCEX. *Estudo da Competitividade do Complexo Brasileiro*, Campinas, 1993.
- DIAS, L. C. Redes: emergência e organização. In: CASTRO, Iná Elias et al. (Org.). *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. p.141-162
- DREIFUSS, R. A. *A época das perplexidades – mundialização, globalização e planetarização: novos desafios*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- EGLER, C. A. G. Questão regional e gestão do território no Brasil. In: CASTRO, Iná Elias et al. (Org.). *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. p. 207-238.
- GATTO, F. y YOGUEL, G. Las pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. In: KOSSACOFF, B. (Org.). *El desafío de la competitividad: la industria argentina en transformación*. Buenos Aires: CEPAL/Alianza Editorial, 1993.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Revista do Instituto de Estudos Avançados – USP*, São Paulo, v. 11, n. 29, jan./abr. 1997.
- LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. O pós-fordismo e seu espaço. *Espaço e Debate*, [S.1]. Ano 8, n. 25, 1988.
- RANDOLPH, R. Novas redes e novas territorialidades. SIMPÓSIO NACIONAL DE GEOGRAFIA URBANA, 3., 1993, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: AGB, 1993. p. 171-172.

RESUMO

Este estudo objetiva analisar novas estratégias de gestão, comportamento empresarial e os reflexos espaciais dessas alterações, a partir da reestruturação produtiva de uma empresa montadora de ônibus, a CIFERAL. Como estratégia de análise, a autora aborda historicamente a estrutura organizacional da empresa e, como resultado, descreve sua rede geográfica de atuação.

PALAVRAS-CHAVES

Rede geográfica – reestruturação produtiva – empresa montadora

ABSTRACT

This subject consists in analyze new management strategies, business behavior and the spatial reflex changes departure from a Motor Company productive arrangement, CIFERAL. Using this analyze strategy, the author comments historically the Company structural organization and due to obtain a result, describes your action geographic net.

KEY WORDS

Geographic net – business behavior – CIFERAL – Brazil