

S1 - Gestão à Brasileira

—

Alex Tetsu Miyagi - 4345704

Flávio Kiyoshi Yamamoto - 9269201

Gabriel Victor Soares Andriani - 10337040

Giulia Ribeiro Lima Moreira - 10334492

José Mathias Acácio Júnior - 8992304

Estrutura da apresentação

➤ Introdução

Sucesso Made in Brazil

➤ Embraer

Histórico

Estratégia

Organização do trabalho

Integração e Qualidade

➤ Ambev

Histórico

Internacionalização

Estratégia

Inovação

➤ Conclusão

Introdução

Sucesso made in Brasil - O segredo das empresas brasileiras que dão certo (Sull e Escobari)

- Anos 90
- Empresas brasileiras que obtiveram sucesso em tempos difíceis
- Superação de obstáculos
- Resposta rápida e eficaz a choques que ameaçavam sua sobrevivência
- Empresas destaque:
 - AMBEV → Indústria de Bebidas
 - EMBRAER → Indústria Aeronáutica



Sucesso made in Brasil

ANOS 90 NO BRASIL

- **Instabilidade → Confisco de poupanças (Fernando Collor)**
 - Retenção parcial ou o total dos depósitos feitos em conta bancárias, por decreto ou lei.
 - Créditos ficaram mais caros e difíceis de obter.
 - Vários pequenos empresários e investidores falidos
- **Custo Brasil**
 - Fardos adicionais que as empresas são obrigadas a carregar simplesmente porque estão instaladas no Brasil.
 - Ex: pesada carga tributária, corrupção, choques econômicos, dependência de importação de energia.
- **Plano Real**
 - Estabilização econômica que promoveu o fim da inflação elevada no Brasil
 - Vendas de estatais

Sucesso made in Brasil

TEORIA DA GESTÃO NA TURBULÊNCIA

- Criação de valor de mercados turbulentos
- As três lógicas da criação de valor
 - Posicionamento vantajoso
 - O acesso a recursos superiores
 - A capacidade de
- A turbulência como destruição criativa
 - A turbulência cria ameaças de morte súbita
 - A turbulência cria oportunidades
 - A turbulência muda a dinâmica competitiva



Sucesso made in Brasil

ESPERA ATIVA

- Enfatiza a antecipação e a resposta a oportunidades e ameaças inesperadas em um ambiente turbulento
- **Triagem**
 - Período de resposta a uma ameaça de morte súbita
- **Aproveitar o momento**
 - Explorar agressivamente a oportunidade antes da concorrência
- **Espera ativa**
 - Preparar-se ativamente para eventos importantes no futuro
- **Mobilização de recursos para o esforço principal**
 - Definição de um esforço principal
 - Reunião dos recursos de acordo com o esforço principal



Estrutura da apresentação

➤ Introdução

Sucesso Made in Brazil

➤ **Embraer**

Histórico

Estratégia

Organização do trabalho

Integração e Qualidade

➤ Ambev

Histórico

Internacionalização

Estratégia

Inovação

➤ Conclusão

EMBRAER - Histórico

Um breve resumo do Brasil na Aeronáutica...

1906 - Santos Dumont com o 14-bis

1941 - Criação do Ministério da Aeronáutica

1946 - Criação COCTA (Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica)

1950 - Criação do ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica)

1954 - Criação do IPD (Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento)

1969 - Criação da Embraer

EMBRAER - Histórico

Anos 70 - Expansão no mercado de aviação regional global.

Anos 80 - Consolidação, internacionalização e parcerias internacionais.

Anos 90 - Associação com a FAMA (Fábrica Argentina de Material Aeroespacial); crise...

1994 - Privatização

Anos 2000 - Programa E-jets (capacidade de 70 a 130 passageiros)

Anos 2010 - Família E-jets E2 (jatos comerciais regionais mais silenciosos e eficientes do mundo)



EMBRAER - Vídeo: “Paixão por excelência”

- Fundador Ozires Silva
- 50 anos da empresa
- Alguns países onde as aeronaves estão presentes
- **Atividades da empresa:**



EMBRAER - Estratégia

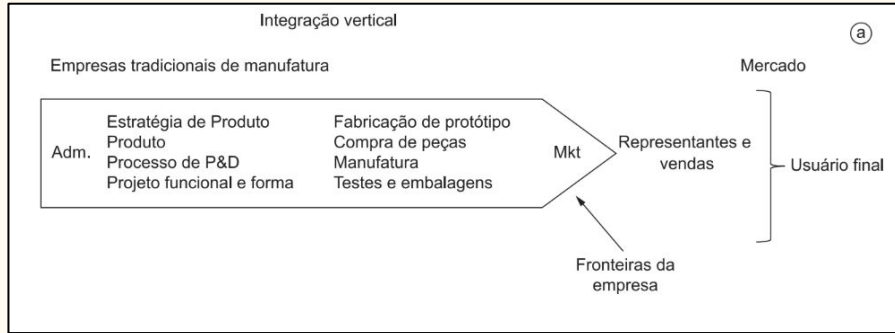
“Não existe fabricante de aviões”. *Ayslan Anholon - Senior Manager Flight Operations Engineering*

- Embraer: projeto e montagem
- Rede de fornecedores e parceiros internacionais: componentes e sistemas
 - Parceiros de risco
 - Fornecedores
 - Subcontratados
- Relação com fornecedores
 - “modelo de contingência”



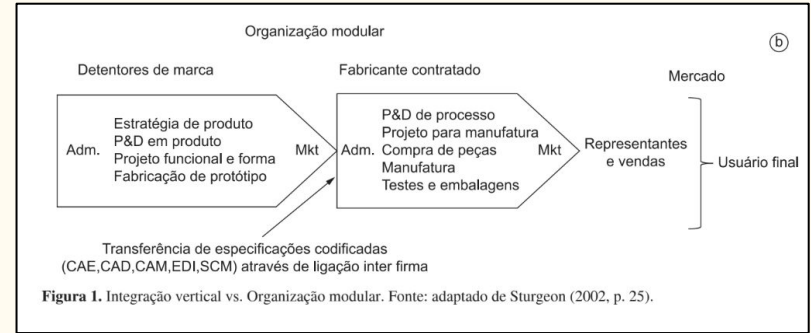
EMBRAER - Estratégia

Integração vertical (tradicional)



SALERNO (2011)

Organização modular



- Coordenar integração para a montagem do produto final
- Gestão que liga fornecedores e montadores

EMBRAER - Organização do trabalho

- Projeto e montagem → sem produção em massa (característica da linha)
- Adaptação e superação de crises → flexibilidade interna
- Valorização e compromisso dos funcionários:
 - Perfil institucional: “atração e retenção”, “desenvolvimento e capacitação”, “gestão do clima organizacional”
 - Prêmio “Melhores empresas para trabalhar Brasil” (2016)

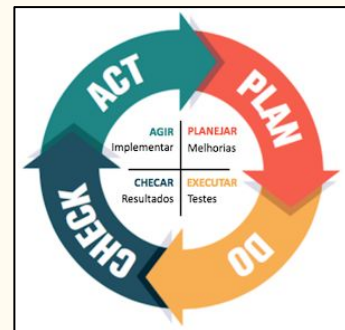
Modelo Taylorista/~~Fordista~~

Grupos semi autônomos ?

EMBRAER - Organização do trabalho

“A Embraer é a Toyota da aviação”

- Modelo Toyota (10 anos)
- Trabalho em células, comunicação e relatórios
- 4 grandes fluxos de valor: *1. Conquistar clientes, 2. Desenvolver produto, 3. Atender pedidos, 4. Servir clientes*
- Funcionamento interno
- Metodologia *Lean*
- Kaizen



EMBRAER - Integração e Qualidade

Embraer recebe o prêmio PMI Projeto do Ano 2019 nos EUA

 BY PAULO ATZINGEN / 10 DE OUTUBRO DE 2019 / FOTO DESTAQUE NORTH AMERICA

PMI: Project Management Institute. 2019

21/10/2014

Embraer ganha Premio Nacional da
Qualidade

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade. 2014

Estrutura da apresentação

➤ Introdução

Sucesso Made in Brazil

➤ Embraer

Histórico

Estratégia

Organização do trabalho

Integração e Qualidade

➤ Ambev

Histórico

Internacionalização

Estratégia

Inovação

➤ Conclusão

AMBEV - Histórico

Criação da AMBEV:

- Constituída em 14 de setembro de 1998
- Originada pela fusão da Antártica e Brahma
 - Primeira multinacional verde-amarela
- Focada principalmente em cervejas, mas oferece outros tipos de bebidas



AMBEV - Histórico

Importância:

- Produção anual maior que 10 bilhões de litros
- Portfólio composto por mais de 30 marcas
- Presente em 19 países
- Mais de 100 centros de distribuição

Missão:

“Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes.”



AMBEV - Internacionalização

Por que se internacionalizar?

- Novos mercados e oportunidades

Precauções:

- Início através de exportações
- Verificação da aderência dos produtos ao novo mercado
- Potencial de produção
- Logística da distribuição
- Estratégia mercadológica

Forma de Internacionalização → Fusões e Aquisições



AMBEV - Internacionalização

2003: combinação de negócios com a Quinsa

- Presença líder nos mercados de cerveja da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai.

2004: Fusão da Ambev(5°) com a Interbrew(4°) → Inbev

- 14% do mercado mundial de bebidas → Market Share.
- Receita combinada de cerca de US\$11,5 bilhões (R\$34,4 bilhões).
- Maior cervejaria em termos de produção na época.
- Operação: Cross-border-Horizontal.

INDICADORES	AMBEV	INTERBREW	INBEV
Volume (milhões hectolitros)	80	102	235,6
Revenue (US bilhões)	2,508	6,992	11,656
EBITDA (US bilhões)	928	1,394	3,339
Net Profit (US bilhões)	215	467	1,402
Cash Flow (US bilhões)	928	1,045	2,286
Valor de Mercado (US bilhões)	7,072	12,820	22,355
Países em que opera	5	26	31
Global Market Share (aprox.)	4%	10%	14%
Empregados	18.494	35.044	77.366

AMBEV - Internacionalização

2008: Fusão da Inbev com a Anheuser-Busch → AB Inbev

- Receita combinada de cerca de US\$37 bilhões (R\$63,9 bilhões).
- Formação da maior cervejaria do mundo.
- 25% da produção mundial de cervejas .
- Operação: Cross-border- Horizontal.

INDICADORES	ANHEUSER-BUSCH	INBEV	AB INBEV
Volume (milhões hectolitros)	180	270.6	409
Revenue (US\$ bilhões)	16, 686	14, 430	36, 758
EBITDA (US\$ bilhões)	4, 989	5, 324	14, 387
Net Profit (US\$ bilhões)	2, 115	2, 198	5, 877
Cash Flow (US\$ bilhões)	2, 963	4, 064	9, 124
Valor de Mercado (US\$ bilhões)	50	35	84, 110
Países em que opera	12	31	35
Global Market Share	9%	11%	20%
Empregados	30.849	88.690	116.000

AMBEV - Internacionalização

2016: Fusão da AB Inbev com a SABMiller

- Receita combinada de cerca de US\$45 bilhões (R\$150,8 bilhões).
- Principal concorrente e segunda na colocação mundial das grandes cervejarias.
- Grande participação no Continente Africano e outros mercados emergentes.
- Operação: Cross-border- Horizontal.

INDICADORES	SABMILLER	AB INBEV	AB INBEV + SABMILLER
Volume (milhões hectolitros)	140	459	500
Revenue (US\$ bilhões)	22,311	47,063	45,517
EBITDA (US\$ bilhões)	6,639	18,542	16,753
Net Profit (US\$ bilhões)	3,650	6,175	4,853
Cash Flow (US\$ bilhões)	3,431	14,144	10,110
Valor de Mercado (US\$ bilhões)	80	150,867	203,010
Países em que opera	41	35	50
Global Market Share	9,7%	20%	30%
Empregados	69.947	155.000	200.000

AMBEV - Estratégia

Referencial teórico:

- Primeiro referencial: Dividido em fatores (empresariais, estruturais e sistêmicos)
- Segundo referencial: Foco em dois tipos de vantagens (custo e diferenciação de produto)
- Terceiro referencial: Campos x Armas de competição

AMBEV - Estratégia

4 Estratégias principais:

- Diferenciação de produtos
 - Produtos novos e Fidelidade
- Diferenciação por preços
 - Portfólio diverso e TTC (Total Tributado ao Consumidor)
- Cooperação e aliança
 - Interbrew e AMBEV, serviços terceirizados
- Inovação tecnológica
 - Adequação às novas tecnologias e CITs



AMBEV - Inovação

- Mudanças constantes no mercado - Como se manter atual?

- Trabalho em grupos
- Autonomia
- Cooperação
- Cultura Competitiva
- Novos desafios
- Pressão por resultados

- 2 modelos de grupos:

- Célula de Gestão Autônoma (CGA)
- Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)



AMBEV - Inovação

- As Células de Gestão Autônomas (CGA)

- Contexto: Década de 1990 → Implementação da Manutenção Produtiva Total (MPT)
 - Objetivo: Zero desperdício ou Perda
 - Busca contínua por melhorias
 - Não foi bem sucedido
- CGA → Consiste em grupos de indivíduos de um mesmo setor que operam um número limitado de máquinas diferentes
 - 2 Categorias: “Industrial” ou “Administrativo”

AMBEV - Inovação

- CGA - grupos semi-autônomos
 - Não definem próprios objetivos
 - Podem administrar próprios recursos
 - Determinam próprio cronograma
 - Participam de seleção de novos membros
 - Não pré-determinam tarefas
- Problema mais comum:
Sobrecarga de trabalho



AMBEV - Inovação

- PEF - Programa de Excelência Fabril
 - Aumenta competitividade entre as células
 - Avaliação do desempenho com base em pontos
 - Recompensas com base no Ranking
 - Programas análogos existem em outras áreas da empresa (Exemplo: PEV - Programa de Excelência de Vendas)



AMBEV - Inovação

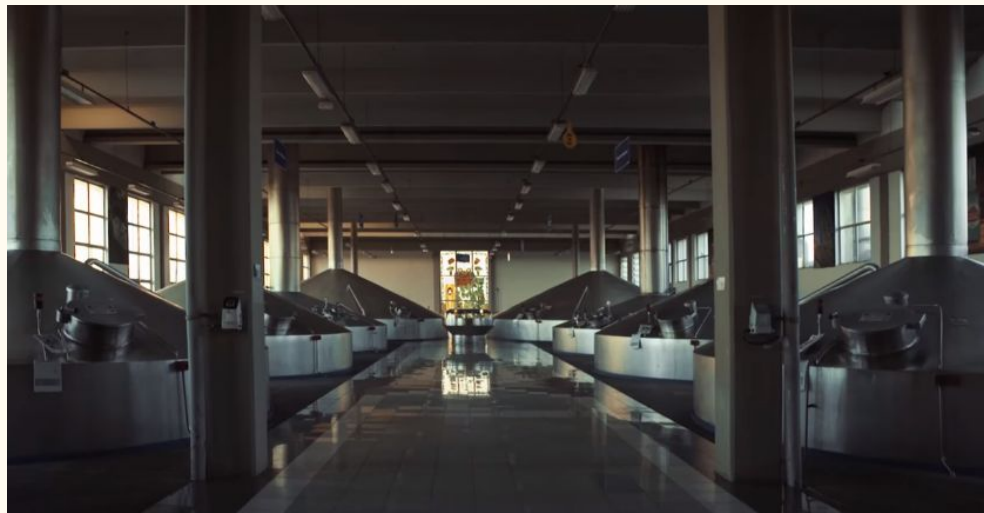
- Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)

- Contexto: Final da Década de 1990 → Derivado das ideias do modelo Toyotista
 - Objetivo: Encontrar soluções para problemas organizacionais
- CCQ - grupos mais informais
 - Buscam melhorar as condições do trabalho
 - Identificam e solucionam problemas organizacionais
 - Funcionários se voluntariam para esse programa
 - Podem ser de diferentes setores



AMBEV - Inovação

- União CCQ e CGA
 - Funcionários confusos
 - Perda de desempenho
 - Perda de Diversidade
 - Diminuição da Criatividade
- CCQ X CGA
 - Interdisciplinaridade
 - Capacidade de definir os próprios objetivos
 - Autonomia Limitada
 - Prioridades



AMBEV - Inovação

- O que a Ambev busca para esses grupos?

- Melhorar relações interpessoais
- Aumentar engajamento dos funcionários
- “Banco de Ideias e Soluções” (BIS)
- Melhorar a troca de informações
- Aumentar a diversidade e criatividade das soluções

- Ambev:

- Reduz Custos
- Melhora o Resultado Econômico
- Melhora Processos Produtivos

- Funcionários:

- Maior estabilidade no emprego
- Aumenta motivação
- Melhora a qualidade de vida de modo geral



Conclusão

- Empresas diferentes
- “Mesma organização”
- Adequação às necessidades da organização



Referências

- SULL, Donald; ESCOBARI, Martin. **Sucesso Made in Brazil: Os segredos das empresas brasileiras que dão certo**. Campus, 2004
- FERREIRA, V.F.; SALERNO, M.S.; LOURENÇÃO, P.T.M. **As estratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer**. 2011, v. 18, n. 2, p. 221-236, Artigo (Gestão da Produção). São Carlos, SP, 2011
- FONSECA, P.V.R. **Embraer: um caso de sucesso com o apoio do BNDES**. 2012, 27f. Artigo. São Paulo, SP, 2012
- BERNARDES, R. **O caso Embraer: privatização e transformação da gestão empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado**. 2000. Monografia - Universidade de São Paulo, SP, 2000
- Embraer recebe o prêmio PMI Projeto do Ano 2019 nos EUA. Disponível em: <<https://diariodoturismo.com.br/embraer-recebe-o-premio-pmi-projeto-do-ano-2019-nos-eua/>>. Acesso em: 23 Mar. 2020.
- EMBRAER. **Página Institucional**. Disponível em: <https://embraer.com/relatorio_anual2016/pt/perfil-institucional.htm>. Acesso em 20 Mar. 2020.

Referências

- AMBEV. **Página Institucional**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/>>. Acesso em 18 Mar. 2020.
- MONACO, F.F.; GUIMARÃES. V.N. **Creativity and innovation in the context of team-work: an evaluation in the self-management cells and quality control circles of Ambev S.C. Branch**. Santa Catarina, BRA. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922007000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 Mar. 2020.
- Rocha, L. R.. **A internacionalização da Ambev: um estudo de caso sobre a inserção da Ambev no mercado internacional**. 2017. 89 f. Monografia (Especialização em Economia e Relações Internacionais) - Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2017
- GREGORINI, G. S. **Estratégia Competitiva no Mercado de Bebidas: Estudo de Caso na Companhia de Bebidas das Américas - AMBEV**. 2006. Tese (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2006.

Obrigado!