

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VERIFICAÇÃO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE DISCO  
INVERTIDO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE DUAS RODAS DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS: UM ESTUDO DE CASO

JOSÉ DA SILVA MARQUES

Manaus  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ DA SILVA MARQUES

VERIFICAÇÃO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE DISCO  
INVERTIDO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE DUAS RODAS DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégias e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Jorge Cunha Campos

Manaus  
2006

Ficha catalográfica preparada pelo bibliotecário Flaviano Lima de Queiroz  
CRB 255/11<sup>a</sup>

M357v Marques, José da Silva  
Verificação de aplicação do modelo de disco invertido como  
estratégia organizacional em uma empresa do segmento de duas ro-  
das no pólo industrial de Manaus: um estudo de caso / José da Silva  
Marques. – Manaus : UFAM / Faculdade de Tecnologia, 2006.

136 f. : il.; 30 cm

Orientador: Antônio Jorge Cunha Campos

Dissertação (Mestrado) – UFAM / Faculdade de Tecnologia /  
PPGEP, 2006.

1. Mudança organizacional 2. Conhecimento 3. Tecnologia  
4. Qualidade 5. Desenvolvimento organizacional I. Campos, Antônio  
Jorge Cunha II. Título.

CDU 658.011.8(043.3)  
CDD 658.406

JOSÉ DA SILVA MARQUES

VERIFICAÇÃO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE DISCO  
INVERTIDO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM  
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE DUAS RODAS DO PÓLO  
INDUSTRIAL DE MANAUS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégias e Organizações.

Aprovado em de dezembro de 2006.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antônio Jorge Cunha Campos, Dr.  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Silvana Dacol, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM.  
Membro

---

Prof. Antônio Geraldo Harb, Dr.  
Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas – CIESA  
Examinador Externo.

Ao meu pai, minha mãe, meus irmãos,  
esposa e filhos pelo incentivo para realização  
deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Ao plano superior pela força invisível.

Aos meus familiares pelo apoio.

Ao Prof. Dr. Antônio Jorge Cunha Campos, orientador da dissertação, pelo apoio, paciência e eficaz orientação, sem a qual, com certeza, as dificuldades para o desenvolvimento deste trabalho teriam sido bem maiores do que foram.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, pela oportunidade de realização do Mestrado.

Ao Centro Tecnológico do Pólo Industrial de Manaus – CT-PIM, na pessoa do seu Diretor Executivo Dr. Wesley Alves Pereira, pelo incentivo, oportunidade e concessão da bolsa de estudo.

Aos gerentes da Moto Honda da Amazônia, que colocaram as informações da empresa à minha disposição, possibilitando-me a proceder à pesquisa de campo.

Aos meus colegas da Suframa, pelo incentivo e apoio para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas professores do CIESA e da UNIP que auxiliaram na discussão da temática e contribuíram no delinear do caminho;

Aos meus alunos do CIESA e da UNIP que auxiliaram na discussão da temática e contribuíram de maneira direta ou indireta, no delinear do caminho;

Aos colegas da turma de mestrado, pela convivência e incentivos.

Feliz é o homem que aprende com a experiência de outro homem.

Napoleon Hill

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de aplicação dos pressupostos básicos de uma organização modelo de disco invertido, como estratégia organizacional, em uma empresa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus. A relevância do estudo está relacionada aos desdobramentos dos impactos causados pelas mudanças na estrutura da empresa pesquisada, que migrou de uma organização modelo tradicional para um novo modelo, que neste trabalho foi denominado de “Organização Modelo de Disco Invertido”. A pesquisa é investigada por meio de um estudo de caso, onde busca o entendimento da aplicação da tendência estratégica de uma nova tipologia organizacional baseada no modelo de organização “rosca às avessas” de Charles Handy. Procura explicar o fenômeno da transformação organizacional de forma holística onde envolve a realização de descrição e análise da empresa a partir das evidências de transformação ocorrida no período de 1990 a 2004. Na pesquisa de campo foram aplicados questionários com questões fechadas, semi-abertas e abertas e de uma entrevista estruturada com o objetivo de subsidiar as questões levantadas junto ao corpo de funcionários da empresa, que faziam parte do quadro de funcionários no período mencionado. Os resultados da pesquisa estão representados por vários acontecimentos como: redução do número de empregados próprios da empresa; aparecimento de novos nichos de atividades terceirizadas; aplicação de novos modelos de gestão e de recursos tecnológicos; compactação e fortalecimento do núcleo organizacional, com foco apenas nas suas atividades fins, ou seja, nos seus objetivos principais definidos. Para esse novo modelo de organização, há uma preocupação no desenvolvimento de seus recursos humanos, no investimento em tecnologia da informação e na otimização da gestão da qualidade. Neste sentido, o estudo revelou que os pressupostos desse novo modelo organizacional foram aplicados, se não em sua totalidade, mas com evidência suficiente de validar esse tipo de abordagem na organização pesquisada. Portanto, o modelo descrito e analisado a partir da pesquisa realizada, tenta se inserir no intervalo existente entre as práticas comuns e a abordagem mais bem estruturada.

Palavras chave: Mudança Organizacional; Conhecimento; Tecnologia; Qualidade; Modelo de Disco Invertido.

## ABSTRACTS

The purpose of this task is to analyze the application usage of the basic presumptions of an inverted disk standard organization, as an organizational strategy in a two-wheel target company of the Manaus Industrial Pole. The relevance of this study case is related to the impacts caused by changing the investigated company structure, shifting from traditional to a new model, here called "Inverted Disc Model Organization". This case was investigated according to a methodology of a case study and it searches for the effectiveness of a new organizational typology strategy trend based on an organizational model called "inverted thread" by Charles Handy. It tries to explain the phenomenon of organizational transformation by holistic pattern, which studies the company's achievement analyzing evidence that occurred between 1990 and 2004. Questionnaires were given as field research by using closed, semi-open and open questions and a structured interview was conducted for the same time period. The research results are represented by many events such as: reduction of the number of own employees; the emergence of new third party activities; the application of several managing models and technological resources, also strengthening the heart of the organization, only focused on its end activities that is its established main objectives. For this new organizational model, the development of human resources is a true concern as well as investments on information technology and optimization of quality management. For that matter, this study case has shown that the presumptions of this new organizational model confirmed this kind of approach. Thus, the described and analyzed model from the research may be used as a common practice among other approaches.

Key words: Organizational Changing; Knowledge; Technology; Quality; Inverted Disc Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A rosca às avessas .....	25
Figura 2: Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI. ....	27
Figura 3: Criação de conhecimento em administração da produção.....	35
Figura 4: Ciclo de aprendizagem organizacional.....	36
Figura 5: Prós e contras da terceirização.....	42
Figura 6: Os quatro tipos de relacionamento contratante-fornecedor.....	43
Figura 7: Principais características dos diversos tipos de relacionamento.....	44
Figura 8: Matriz de relacionamento.....	45
Figura 9: Estratificação concêntrica.....	46
Figura 10: A evolução da terceirização.....	47
Figura 11: Empresas coligadas no início das atividades produtivas.....	51
Figura 12: Gestão da Qualidade Total.....	57
Figura 13: Recomendações da série ISO.....	59
Figura 14: Quadro funcional da empresa e associadas.....	81
Figura 15: Categorias de instrução.....	82
Figura 16: Categoria dos participantes.....	89
Figura 17: Tempo de empresa.....	90
Figura 18: Descentralização de atividade.....	90
Figura 19: Evolução na política de parceria / terceirização.....	92
Figura 20: Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.....	93
Figura 21: Programas de integração de RH terceirizado.....	94
Figura 22: Transferência de pessoas e processos.....	94
Figura 23: Redução de funcionários próprios.....	95
Figura 24: Atividades recentralizadas.....	97
Figura 25: Funções e processos aperfeiçoados por terceirizados.....	98
Figura 26: Aplicação da gestão do conhecimento em RH.....	99
Figura 27: O aproveitamento do conhecimento.....	100
Figura 28: Gestão do conhecimento no monitoramento.....	100
Figura 29: Prêmios e certificados de qualidade.....	102
Figura 30: Comunicações entre clientes e fornecedores.....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faturamento bruto anual do PIM.....	70
Tabela 2: Faturamento bruto anual do PIM.....	71
Tabela 3: Faturamento bruto anual do PIM.....	71
Tabela 4: Vendas de motocicletas no mercado interno e externo.....	87
Tabela 5: Modelos de gestão aplicada.....	91
Tabela 6: Resultados alcançados.....	92
Tabela 7: Objetivos da política de política de parceria.....	96
Tabela 8: Áreas que a Gestão do Conhecimento pode ajudar.....	101
Tabela 9: Procedimentos para garantia da qualidade.....	103
Tabela 10: Áreas onde a TI ajudou na decisão.....	104

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ACEAM</b>	Associação de Comércio Exterior da Amazônia
<b>ABRACICLO</b>	Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares
<b>BASA</b>	Banco da Amazônia S.A.
<b>BCG</b>	<i>Boston Consulting Group</i>
<b>CKD</b>	Completamente montado
<b>CMH</b>	Círculo Moto Honda
<b>CODAM</b>	Conselho de Desenvolvimento do Estado do Amazonas
<b>EADI</b>	Estação Aduaneira do Interior
<b>FCQP</b>	Folha de Controle da Qualidade
<b>FIEAM</b>	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
<b>FUCAPI</b>	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICMS</b>	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
<b>IE</b>	Imposto sobre exportação
<b>II</b>	Imposto sobre importação
<b>IPI</b>	Imposto sobre produtos industrializados
<b>IR</b>	Imposto de renda
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>ISS</b>	Imposto sobre serviços de qualquer natureza
<b>MTb</b>	Ministério do Trabalho
<b>OECD</b>	Organização Econômica para Cooperação e Desenvolvimento
<b>OEP</b>	Organização de Empregados Profissionais
<b>OMDI</b>	Organização Modelo de Disco Invertido
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PBQP</b>	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
<b>PCI</b>	Programa de Competitividade Industrial
<b>PED</b>	Programa Estratégico de Desenvolvimento
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIM</b>	Pólo Industrial de Manaus
<b>PPB</b>	Conjunto mínimo de etapas que caracterizem industrialização
<b>SIDERAMA</b>	Companhia Siderúrgica da Amazônia
<b>SPVEA</b>	Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia
<b>SUDAM</b>	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
<b>SUFRAMA</b>	Superintendência da Zona Franca de Manaus
<b>ZFM</b>	Zona Franca de Manaus
<b>ZLP</b>	Zona de livre produção

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Proposta do estudo.....	16
1.3 Tema da pesquisa .....	16
1.4 Problema.....	17
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 Objetivo geral .....	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
1.6 Contribuições e relevância do estudo .....	19
1.7 Delimitação do estudo .....	19
1.8 Procedimentos metodológicos.....	19
1.8.1 Quanto à natureza .....	20
1.8.2 Quanto aos fins .....	20
1.8.3 Quanto aos meios .....	21
1.8.4 Universo e amostra .....	21
1.8.5 Instrumentos de coleta de dados.....	22
1.8.6 Coleta de dados.....	22
1.9 Tratamento dos dados.....	23
1.10 Estrutura da dissertação .....	23
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 Conceito de base – O princípio da rosca .....	25
2.1.1 O que é o modelo rosca às avessas .....	25
2.1.2 As empresas do tipo rosca .....	26
2.1.3 Definição de Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI.....	27
2.2 Revisão de literatura .....	28
2.2.1 O que é uma estrutura organizacional .....	28
2.2.1.1 Organização mecanicista versus orgânica: eficiência versus flexibilidade.....	29
2.2.2 Estratégia organizacional.....	30
2.2.3 As três Ondas de Toffler e a gestão do conhecimento .....	31
2.2.4 Gestão do conhecimento em uma OMDI .....	32
2.2.5 A tecnologia em uma OMDI .....	37
2.2.6 OMDI e as estratégias de terceirização .....	38
2.2.7 Relacionamentos na terceirização .....	42
2.2.8 Terceirização transformacional.....	46
2.2.9 Terceirização no Pólo Industrial de Manaus – PIM .....	49
2.2.10 Novos nichos no mercado de trabalho do PIM: os terceirizados .....	52
2.2.11 Funções na produção .....	53
2.2.12 Gestão da qualidade.....	55
2.2.13 Gestão da Qualidade Total (TQM).....	56
2.2.14 Sistema de qualidade ISO - série 9000.....	58
2.2.15 Reengenharia – Nova sociedade organizacional e seus dilemas .....	59
2.2.16 <i>Downsizing</i> .....	61
2.3 Conclusão e considerações finais do capítulo .....	62
CAPÍTULO 3 – ZONA FRANCA DE MANAUS .....	63
3.1 Aspectos da Zona Franca de Manaus - ZFM.....	63

3.2 SUFRAMA – Superintendência Da Zona Franca De Manaus .....	64
3.3 Incentivo Do Governo Federal .....	65
3.3.1 Imposto de Importação – I.I .....	65
3.3.2 Imposto sobre Produtos Industrializados – I.P.I.....	65
3.3.3 Imposto sobre Exportação – I.E .....	66
3.4 Incentivos Do Governo Estadual.....	66
3.4.1 Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS .....	66
3.5 Incentivos extrafiscais .....	67
3.5.1 Entrepasto Internacional da Zona Franca de Manaus – EIZOF .....	67
3.6 Distrito Industrial de Manaus .....	68
3.7 Características do modelo ZFM .....	68
3.8 A abertura econômica e seu impacto na atividade industrial da ZFM .....	69
3.9 Pólo Industrial de Manaus – PIM .....	72
3.9.1 A evolução do segmento do Pólo de Duas Rodas – motocicletas .....	73
3.10 Processo Produtivo Básico – PPB .....	74
3.11 CONSIDERAÇÕES .....	75
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	77
4.1 A Moto Honda .....	77
4.1.3 Princípios .....	80
4.1.4 Valores.....	80
4.1.5 Objetivos e metas da empresa .....	80
4.1.6 Quadro de funcionários .....	81
4.1.7 Principais processos.....	82
4.1.8 Principais mercados .....	85
4.1.11 Principais concorrentes.....	86
4.1.12 Estratégias da empresa.....	88
4.2 Análise dos dados da pesquisa .....	89
4.2.1 Informações gerais – dados dos respondentes.....	89
4.2.2 Mudanças organizacionais.....	90
4.2.3 Parceria / terceirização.....	92
4.2.4 Gestão do conhecimento.....	99
4.2.5 Gestão da qualidade.....	102
4.2.6 Tecnologia da informação (TI).....	104
4.3 Conclusão da análise dos dados do questionário e da entrevista.....	105
REFERÊNCIAS .....	112
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	115
APÊNDICES .....	117
ANEXO .....	132

# CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Existirá um modelo organizacional perfeito capaz de atender as demandas de um ambiente cada vez competitivo e globalizado? O fato de muitas empresas declararem um desejo de tornarem-se altamente flexíveis para se ajustar rapidamente às condições mutantes do mercado, suficientemente enxuta para derrotar o preço de qualquer concorrente, suficientemente inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços e suficientemente dedicada para fornecer o máximo de qualidade e atendimento aos seus clientes, faz com essas organizações busquem um modelo de estrutura que atenda essa demanda.

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional tradicional em que se inspiraram foi moldado no início do século XX. São organizações que foram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. Em plena era da informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocaram em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização (CHIAVENATO, 1999). Ainda segundo o autor, o ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições.

Para Chiavenato (1999), as décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por uma intensa onda de reorganizações nas maiores organizações do mundo todo. Falou-se muito em reengenharia, *downsizing*, expressão que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especificamente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, com objetivo de diminuir custos e aumentar a flexibilidade e sua adaptabilidade (LACOMBE, 2004), *rightsizing*, que é pressuposto de colocar a empresa no tamanho certo da sua necessidade e de seu modelo de negócio, sem desperdiçar recursos; como também de reestruturações, fusões, terceirizações e quarteirização. Grandes organizações deixaram de lado o organograma tradicional e passaram a inovar em termos de estrutura organizacional e de organização do trabalho. E não o fizeram por mera vaidade de ostentar uma estrutura moderna, mas por uma imperiosa necessidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, inovadora e rápida nas suas decisões.

Por outro lado, a forma como uma organização está estruturada exerce considerável

influencia nas atitudes, comportamentos e interações dos indivíduos no contexto organizacional. As estruturas organizacionais tradicionais necessitam ser repensadas, considerando o teor dinâmico do ambiente atual em que estão inseridas. Essas estruturas contribuíram para o desempenho organizacional em um ambiente de natureza predominantemente estática, sendo projetadas para a realização de tarefas rotineiras e produção de bens e serviços bem definidos. Com esse objetivo, enfatizam a alta centralização, o comando e o controle, inibindo a comunicação, a participação e desenvolvimento de um ambiente favorável à criação e disseminação do conhecimento (ANGELONI, 2002, p.76).

Alguns autores vêm propondo modelos de estruturas organizacionais pertinentes a uma era em que informação e conhecimento são considerados fontes de riqueza e vantagem competitiva. A preocupação com esses modelos está em torno do desempenho de estruturas organizacionais menos burocratizadas, mais flexíveis e dinâmicas para responder aos desafios organizacionais da atualidade.

Angeloni (2002) menciona que a estrutura inovadora de Galbraith (1997), a organização colateral de Kilmann (1997) e a organização em hipertexto de Nonaka e Takeuchi (1997) são algumas propostas para estruturar as organizações, visando facilitar a criação e disseminação do conhecimento de forma a criar condições favoráveis para gerar a inovação<sup>1</sup>. No entanto, esses modelos estruturais preservam uma parte da estrutura nos padrões tradicionais e a complementam agregando uma estrutura paralela destinada a atividades relacionadas à geração de novo conhecimento e resolução de problemas não rotineiros, que exigem criatividade.

Dentro de outra perspectiva, Angeloni (2002) acrescenta que Davenport (1994) e Hammer (1997) propõem a reestruturação das organizações, focalizando seus processos e colocando em segundo plano as unidades funcionais<sup>2</sup>. A organização orientada a processos interfuncionais está baseada em uma visão de estrutura mais horizontalizada, em substituição à visão fragmentada inerente às estruturas hierárquicas e funcionais.

Por conta desse cenário, muitas empresas enfrentam nos dias atuais uma enorme pressão para alcançarem índices de desempenho em contextos de rápida e contínua mudança. Por outro lado, é necessário que se façam estudos para que se possa saber a forma como essas organizações mudam e respondem aos processos de desenvolvimento e competitividade crescentes.

---

<sup>1</sup> Angeloni (2002, p. 76).

<sup>2</sup> *Ibid* ( p. 77).

## **1.2 Proposta do estudo**

No período de 1990 até o presente, as empresas do Pólo Industrial de Manaus – PIM têm convivido com mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, que afetam diretamente tanto as pessoas quanto a organização. Isso tem levado as organizações a incorporar novos modelos de estruturas organizacionais, para que possam atender ao novo ambiente de mercado. Constata-se que nesse contexto, marcado por processos de modernização e de reestruturação organizacional, delineou um conjunto de novos e complexos desafios para o seu modelo econômico.

Há evidências de mudanças significativas que vêm ocorrendo no campo do mercado de trabalho em relação aos avanços da aplicação de novos processos de gestão, da tecnologia e com a conseqüente adaptação das organizações às novas demandas de mercado. Surgem, assim, novos tipos de organizações e a proliferação da figura de um novo trabalhador dentro dessas organizações: o terceirizado. Neste sentido, duas mudanças extraordinárias vêm ocorrendo no mundo dos negócios e especialmente no PIM: em primeiro lugar, um número espantoso de pessoas não é mais empregado tradicional da empresa em que trabalha e, em segundo lugar, um número cada vez maior de empresas está terceirizando suas relações de emprego. Muitas empresas não administram mais, tradicionalmente, um grande número de pessoas que trabalham para elas. Essas tendências não devem se reverter tão cedo. Pelo contrário, estima-se sua aceleração.

Visando explicitar esse movimento, pretende-se fazer uma leitura das mudanças organizacionais, das parcerias e ou terceirização, da gestão do conhecimento, da gestão da qualidade, e da tecnologia da informação, no período de 1990 a 2004, dentro de uma nova modelagem organizacional. Acredita-se que a partir da disponibilidade das informações dessas mudanças e suas análises, verificar-se-á se a empresa em estudo opera como uma Organização Modelo de Disco Invertido.

## **1.3 Tema da pesquisa**

A pesquisa com o tema Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI apresenta um estudo de caso da tendência estratégica de uma empresa do segmento de duas rodas, dentro do Pólo Industrial de Manaus, a partir de uma nova tipologia organizacional, baseada no modelo de organização ‘rosca às avessas’ mencionada por Handy (1995, p.49).

O conceito de uma ‘rosca às avessas’ preconizado por Handy refere-se às organizações

que estão sendo “reinventadas” ou passam pelo processo de reengenharia. Para esse novo conceito, as organizações tendem a se firmar em torno do núcleo de sua atividade fim, terceirizando aquelas que não lhe geram vantagem competitiva. A denominação Organização Modelo de Disco Invertido foi uma adaptação do pesquisador para um melhor entendimento do tema abordado. Um disco normal é representado por um furo no centro (parte virtual) e uma parte externa, material, física. A imagem de um disco invertido figura em sua parte central toda massa (parte física) que antes estava disposta na parte externa e que agora se tornou um espaço virtual, vazio. Assim, em uma organização que tem como tendência o modelo de disco invertido, a parte central desse disco representa o tamanho da empresa ao se tornar encolhida, compacta, forte e ágil, voltada exclusivamente para a sua competência básica, para seu objetivo principal definido. A parte periférica, que se tornou virtual, passa ser ocupada por prestadores de serviços, associados ou terceirizados, que, de acordo com as suas competências, suprirão as demandas da nova organização.

#### **1.4 Problema**

A partir de 1990 houve um grande movimento de empresas dentro do Pólo Industrial de Manaus – PIM na busca de uma reorganização orientada pela tríade flexibilidade-competitividade-qualidade. As políticas de abertura econômica, estagnação ou baixo crescimento da maioria dos mercados de bens industrializados e o elevado custo do dinheiro foram os fatores macroeconômicos determinantes da racionalização industrial<sup>1</sup>. A situação de instabilidade econômica exigia das empresas um processo de reorganização produtiva capaz de viabilizar, ao menos, a própria sobrevivência.

Muitas empresas participaram desse movimento dentro do PIM. No início da década de 1990, as empresas do PIM tinham um efetivo aproximado de 80 mil funcionários próprios trabalhando em atividades verticalizadas em grande escala. No final da década de 1990 houve um declínio acentuado no quadro de funcionários próprios dessas empresas – situação não só dentro do PIM, mas no mundo, haja vista ser um movimento dentro de um ambiente globalizado, – e no ano de 2001, o registro chegou a 38 mil funcionários, conforme dados da Secretária da Indústria e Comércio do Estado do Amazonas – SIC e levantamento na Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA.

---

<sup>1</sup> DEDECCA, Cláudio S. Coleção Teses: Racionalização Econômica e Trabalho no Capitalismo Avançado. Campinas. Editora Unicamp, 2005.

Percebe-se então que, em termos relativos, o efetivo composto por funcionários próprios dessas empresas do PIM foi reduzido, porém a produtividade e a competitividade dessas empresas não caíram, pelo contrário, teve crescimento no seu faturamento, o que evidencia, para o atendimento dessas novas demandas, a aplicação de novos modelos de gestão organizacional dentro de novas concepções, por parte dessas empresas.

Assim, na busca do entendimento dessas mudanças organizacionais, o presente estudo pretende verificar, em uma situação real dentro de uma empresa representativa do segmento de duas rodas do PIM, no período de 1990 a 2004, o seguinte acontecimento: houve a aplicação dos pressupostos básico de uma organização modelo de disco invertido, como estratégia organizacional, na organização pesquisada?

## **1.5 Objetivos**

### 1.5.1 Objetivo Geral

Verificar em uma situação real dentro de uma empresa representativa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial Manaus, se no período de 1990 a 2004 houve a aplicação dos pressupostos básicos de uma organização modelo de disco invertido como estratégia organizacional.

### 1.5.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais mudanças ocorridas nas pareceria e ou terceirização, assim como os novos modelos aplicados de gestão.
- Descrever a nova estrutura organizacional operacionalizada pela empresa.
- Propor novos estudos sobre temas descobertos na pesquisa, a partir da nova plataforma organizacional identificada.
- Descrever os resultados com a aplicação do novo modelo organizacional.

## **1.6 Contribuições e relevância do estudo**

Os novos desafios impostos pelo mercado globalizado estão relacionados aos avanços tecnológicos e às novas expectativas das empresas, dos consumidores, dos governos, dos acionistas e da sociedade em geral. Os mercados se tornaram extremamente competitivos não deixando mais espaço para perdas.

A relevância do estudo sobre um novo modelo organizacional dentro de uma empresa do segmento de duas rodas no Pólo Industrial de Manaus está relacionada ao entendimento relativo aos impactos causados pelas mudanças na sua estrutura. Para uma empresa que opera dentro de um modelo de disco invertido, essas mudanças, das mais variadas ordens, estão representadas por redução do número de empregados próprios, investimentos duas vezes mais no desenvolvimento de seus recursos humanos e tecnológicos, parcerias e terceirização, aplicação de vários modelos de gestão, compactação e fortalecimento do núcleo de atividades, preocupam-se apenas com as suas atividades fins, ou seja, com seus objetivos principais definidos. Portanto, a partir desse estudo é possível avaliar as vantagens e as desvantagens da utilização desse novo modelo de organização.

## **1.7 Delimitação do estudo**

A delimitação do estudo está restrita à empresa Moto Honda da Amazônia Ltda. devido a sua liderança no seu pólo de atuação. Tal indicação pressupõe de que essa empresa, pelo porte, relevância, grande participação no emprego de modelos de gestão, origem do capital e competitividade de mercado, estaria mais influenciada pelo processo de transformação organizacional em conformidade com o modelo do tema em estudo.

No que concerne ao período escolhido para a pesquisa, a delimitação ficou restrita ao período que vai do ano de 1990 até o ano de 2004, ano em que a maior parte dos dados relativos à pesquisa, tanto na empresa quanto em órgãos detentores de informações oficiais, já estarem consolidados.

## **1.8 Procedimentos metodológicos**

Todos os ramos de estudo se caracterizam pela utilização de métodos. Para Lakatos e Marconi (2001), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais com mais segurança e economia; permite alcançar o objetivo, traça o caminho a se seguido, detecta

erros e auxilia as decisões do pesquisador. Esta idéia é reforçada por Fachin (2003, p.27), onde menciona que “O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipótese, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados”. Em sentido mais genérico, método, em pesquisa, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo

### 1.8.1 Quanto à natureza

A natureza da pesquisa caracterizou-se quali-quantitativa, pois procurou fazer uma distinção dos níveis de intensidade presentes no estudo de modo à facilitar a compreensão e a interpretação do fenômeno ocorrido.

A natureza da pesquisa qualitativa é comentada por Lima (2004) como:

O método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica qualitativa sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real. Parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intenso-exaustiva de uma única unidade de estudo (estudo de caso holístico) ou de várias unidades de estudo (estudo de casos múltiplos, segmentado, ou com *parative case method*), para possibilitar a elaboração de exercícios de análise comparativa. Ela envolve a realização de exercícios sistematizados de descrição e de análise da(s) unidade(s) de estudo considerada(s), utilizando, para isto, diferentes fontes de evidências, com o objetivo de compreendê-la internamente, de acordo com seus próprios termos (LIMA, 2004, p.31).

Quanto à natureza qualitativa, como um método de estudo de caso, a pesquisa procurou explicar o fenômeno da transformação organizacional na empresa pesquisada de forma holística. Envolveu a realização de descrição e análise da empresa estudada, onde partiu das evidências de transformação ocorrida no período estudado. Quantitativa, devido a realização da pesquisa de campo, na qual a coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionário e entrevista junto à população alvo da pesquisa.

### 1.8.2 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a empresa pesquisada se encontre no Pólo Industrial de Manaus – PIM há alguns anos e seja alvo de em diversas áreas de investigação, não se verificou ainda a existência de estudos que abordem os aspectos de mudança de estrutura organizacional do ponto de vista pelo qual a

pesquisa teve a intenção de estudar. Descritiva porque descrevem percepções, expectativas dos novos acontecimentos acerca de uma empresa que opera dentro de uma Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI.

### 1.8.3 Quanto aos meios

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: evolução das estruturas organizacionais, modelos de gestões, estratégias organizacionais e os novos ambientes de negócios. É também documental porque se valeu de documentos internos da empresa pesquisada e de autarquias (Suframa, SEPLAN). Também de campo, porque coletou dados primários na empresa pesquisada.

### 1.8.4 Universo e amostra

Definido o instrumento de pesquisa, o passo seguinte foi estudar a população (ou universo) e a forma de amostragem escolhida, ou seja, as pessoas a serem entrevistadas.

Segundo Gil (1991), a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características; amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Vergara (2000, p. 40), declara que “sujeitos de pesquisa são pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita”.

O universo da pesquisa de campo foi o corpo de funcionários da Moto Honda que estavam trabalhando na empresa no período de 1990 a 2004, compreendendo pessoas com cargo de gestão e liderança, com acesso à informações estratégicas, num total aproximado de 100 pessoas.

A amostra foi definida dentre os 30 funcionários com histórico de permanência antes de 2004. O critério para a seleção dessa amostra foi definido pela acessibilidade a esses funcionários e foi composta de duas maneiras conjugadas:

- indicação do grupo de foco e dos próprios entrevistados sobre os funcionários que deveriam ser ouvidos na pesquisa;
- seleção de pessoas de áreas-chaves relacionada ao tema da pesquisa, tais como: planejamento estratégico, planejamento técnico e da área de qualidade, desenvolvimento de recursos humanos.

### 1.8.5 Instrumentos de coleta de dados

Tratando-se de uma pesquisa quali-quantitativa, utilizou-se de uma entrevista semi-estruturada com 18 perguntas e de um questionário composto de 39 questões. A entrevista teve como finalidade subsidiar as questões levantadas no questionário, complementado as percepções dos respondentes. Devido a complexidade das questões estarem relacionadas com a especialização de cada respondente, tanto o questionário quanta a entrevista foram divididos em três categorias de acordo com o perfil dos respondentes, da seguinte forma:

**primeira categoria** – referente às mudanças organizacionais e parcerias / terceirização ocorridas no período de 1990 a 2004, o questionário contou com 16 questões estruturadas em fechadas, abertas, semi-abertas e de múltiplas escolhas, e a entrevista com 16 perguntas.

**segunda categoria** – referente à gestão do conhecimento e da tecnologia da informação ocorridas no período de 1990 a 2004, o questionário contou com 13 questões estruturadas em fechadas, abertas, semi-abertas e de múltiplas escolhas, e a entrevista com quatro perguntas.

**terceira categoria** – referente a gestão da qualidade ocorrido no período de 1990 a 2004, o questionário contou com 10 questões estruturadas em fechadas, abertas, semi-abertas e de múltiplas escolhas, e a entrevista com uma pergunta.

### 1.8.6 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais, teses de dissertações com dados pertinentes ao assunto. Na pesquisa documental, nos arquivos da Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa.

Para a realização da pesquisa de campo, foi realizada a aplicação de questionário constituído por uma série ordenada de perguntas abertas, semi-fechadas e fechadas, pré-elaboradas e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, as quais foram respondidas por escrito com e sem a presença do pesquisador. A aplicação dos questionários foi realizada durante o horário regular de expediente dos funcionários, em seu ambiente de trabalho, no mês de outubro de 2006.

Foi realizada também uma entrevista com perguntas semi-estruturadas com os

funcionários selecionados do público alvo, para se obter mais informações em que o questionário não pode alcançar. Tanto a entrevista quanto o questionário foram divididos em três categorias: mudanças organizacionais e parcerias / terceirização; gestão do conhecimento e da tecnologia da informação; e gestão da qualidade.

### **1.9 Tratamento dos dados**

De acordo com os objetivos estabelecidos para o estudo, foram relacionadas às características pertinentes a uma organização modelo de disco invertido, envolvendo seus pressupostos básicos, para identificar as transformações ocorridas pela organização e, em seguida, descritas em forma de questões e perguntas que foram requeridas dos respondentes.

Reveladas as respostas dos instrumentos de pesquisa, foi feita sua confrontação com os pressupostos básicos relacionados ao modelo de organização estudado, onde se procurou verificar até que ponto o modelo se assenta na organização pesquisada.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Quantitativa por determinar a relação dos dados a proporções numéricas, mostrados em gráficos e tabelas. Qualitativa por revelar atributos não mensuráveis, porém definido como descritivo.

### **1.10 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos descritos em seções que obedecem à ordenação dos assuntos.

O Capítulo 1 – Introdutório – trata de uma visão geral sobre o tema abordado, os objetivos que devem ser alcançados, às contribuições e relevância do estudo, as limitações da pesquisa, metodologia utilizada e a estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – aborda os constructos que serviram de base para a formulação do conceito de Organização Modelo de Disco Invertido, assim como os referencias teóricos e fundamentos correlacionados como o tema estudado.

O Capítulo 3 – Zona Franca de Manaus – tem como propósito geral um olhar sobre o ambiente onde a empresa pesquisada está inserida, notadamente sobre as forças econômicas que concorreram para a sua reorganização. Abordam os aspectos da Zona Franca de Manaus, com destaque para o Pólo Industrial de Manaus – PIM, onde mencionam as características do modelo através dos incentivos governamentais, a abertura econômica e seu impacto na atividade industrial. Menciona também a evolução do segmento do Pólo de Duas Rodas, com principal destaque para a integração econômica que representa a empresa pesquisada – Moto

Honda da Amazônia. Enfim, mostra a dinâmica dos principais atores que compõem o cenário das empresas que estão na Zona Franca de Manaus.

O Capítulo 4 – Resultados e Discussões – faz uma ampla apresentação da organização pesquisada com relação ao seu histórico, a sua visão, a sua missão, os seus princípios e valores; os seus objetivos e metas; o seu quadro de funcionários; principais processos; principais mercados; principais clientes e fornecedores; principais concorrentes diretos e indiretos; a sua estratégia; a análise dos dados da pesquisa e a sua conclusão.

Na parte final do trabalho, apresenta as Conclusões e as Sugestões e Recomendações para estudos futuros.

## CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de base – O Princípio da Rosca

Neste capítulo são abordados os constructos que serviram de base para a formulação do conceito de Organização Modelo de Disco Invertido, assim como conceitos e fundamentos correlacionados como o modelo de organização estudado. A pesquisa tomou como base um modelo de empresa formulado por Handy (1995), onde parte da idéia da disposição organizacional em forma de “rosca às avessas”. A rosca mencionada pelo autor, refere-se à “uma rosca americana, o tipo que tem um furo no meio, em vez da versão britânica, que tem geléia em vez de furo”. Neste sentido, o princípio da “rosca às avessas” (Figura 1), exige-se imaginar uma massa concentrada no centro e um ‘espaço virtual’ na periferia, antes ocupado por àquela.

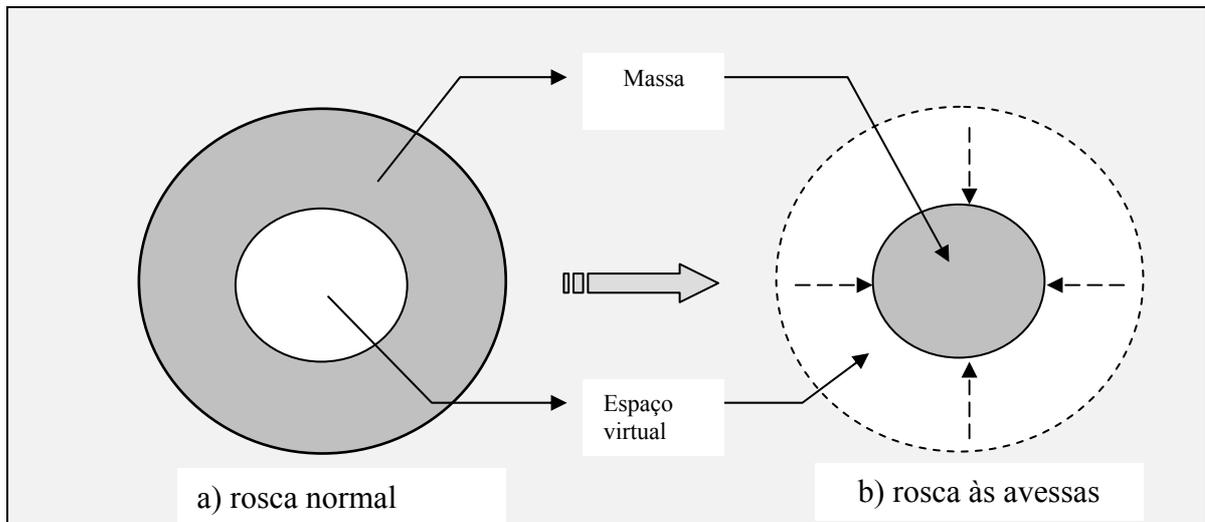


Figura 1: A rosca às avessas  
Fonte: Adaptação de Handy (1995, p.49).

#### 2.1.1 O que é o modelo rosca às avessas

O conceito rosca às avessas preconizado por Handy (1995), trata-se de um tipo de rosca americana onde a parte material fica na periferia e o meio, o furo, é a parte virtual. Para Handy (1995, p.49), “uma rosca pode parecer um caminho improvável pelo paradoxo”, mas o conceito de equilíbrio de um núcleo e de um espaço limitado é essencial para uma compreensão adequada da maior parte da vida. “É um modo de achar o equilíbrio entre o que temos de fazer e o que poderíamos fazer ou ser” (HANDY, 1995, p.50). Neste sentido, o autor menciona que:

Grande parte da vida parece agora com a aparência de uma rosca. As empresas, bem como os indivíduos, começam a perceber que há um núcleo essencial, um núcleo dos empregos necessários e gente desnecessária, um núcleo que é cercado por um espaço flexível aberto que é preenchido com operários e contratos de suprimento flexíveis. Atualmente, a principal decisão estratégica é verificar quais atividades e quais pessoas devem ser colocadas em cada espaço. (HANDY, 1995, p.50).

### 2.1.2 As empresas do tipo rosca

Handy (1995) compara as organizações tipo rosca com os modelos tradicionais dispostas como pirâmides de caixas, na sua maneira de se organizar e diz que o trabalho não é mais organizado como antes. Segundo Handy (1995, p.56), “Não é mais claro onde a empresa começa e onde termina, com clientes, fornecedores e empresas associadas ligadas por uma rede empresarial dinâmica”. O trabalho se apresenta sob uma nova forma, onde o trabalhar não significa mais ter um emprego com um empregador. À medida que as empresas se espalham e contrata, um maior número de pessoas estará trabalhando para si e, em geral, por si, acrescenta o autor.

A questão da competitividade fica mais evidente quando se observa as empresas de estilo novo, lembra Handy. Para o autor, a fórmula  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ , na qual todas as empresas têm de trabalhar nessa era competitiva, pressupõe que toda empresa nos dias de hoje tem seu núcleo menor e os seus sócios em volta. O autor cita ainda que “alguns deles são fornecedores tradicionais, outros são profissionais independentes, alguns são da força de trabalho de meio período periférica e outros de negócios associados, sócios em *joint ventures*<sup>1</sup> de diversos tipos” (HANDY, p.56).

Enfim, Handy cita que as organizações em toda a parte estão sendo ‘reinventadas’ ou passam pelo processo de reengenharia, *downsizing*<sup>2</sup> etc. O autor cita ainda que “elas estão se dividindo, reformulando funções e o antigo modo de trabalhar e agrupamento pessoal, equipamento e sistemas em torno de uma determinada tarefa. Estão criando roscas de trabalho, grupos com completa responsabilidade para realizar tarefas, com normas e deveres especificados – o núcleo – e bastante liberais para fazê-lo do modo que achem melhor, com resultados surpreendentes”. E finaliza dizendo que o

---

<sup>1</sup> Associação de duas ou mais organizações que visam investir num projeto para alcançar objetivos bem definidos, tais como: desenvolvimento de novos produtos, montagem de uma rede de distribuidor e vendas, fabricação de peças ou produtos de interesse comum. (LACOMBE, 2004, p. 186).

<sup>2</sup> Expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especificamente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização, com objetivo de diminuir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. (LACOMBE, 2004, p. 116).

“o termo ‘reengenharia’ foi patenteado por uma firma de consultoria, mas o conceito, em seu âmago, é tão antigo quanto o da rosca” (HANDY, 1995, p.58).

### 2.1.3 Definição de Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI

Para melhor compreensão do modelo apresentado, imagine um disco com um furo no centro. No modelo tradicional de organização o furo no centro do disco representa o espaço virtual e o restante do disco representa a própria empresa com o conjunto de suas atividades ainda verticalizadas. Por sua vez o conceito de Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI de Handy (1995) preconiza que a parte virtual (o centro do disco) passa ser ocupada pela própria empresa, e o espaço do restante do disco passa a ser as empresas terceirizadas. Assim com a aplicação desse modelo as empresas, se tornariam mais compactas, fortes, flexíveis e ágeis, voltadas para as suas competências básicas, devido ao fato de que a parte periférica passou a ser ocupada por prestadores de serviços ou associados, aqueles que suprirão as demandas dessas novas organizações de acordo com suas competências. A Figura 2 apresenta esse processo de transformação. Nela a organização tradicional, representado pela pirâmide, migra para o modelo de disco invertido, onde a parte central (1) representa a empresa âncora da cadeia produtiva e os periféricos representam os terceirizados (2). Ressalta-se que os terceirizados podem participar de outras cadeias produtivas conforme representado pela empresa (3).

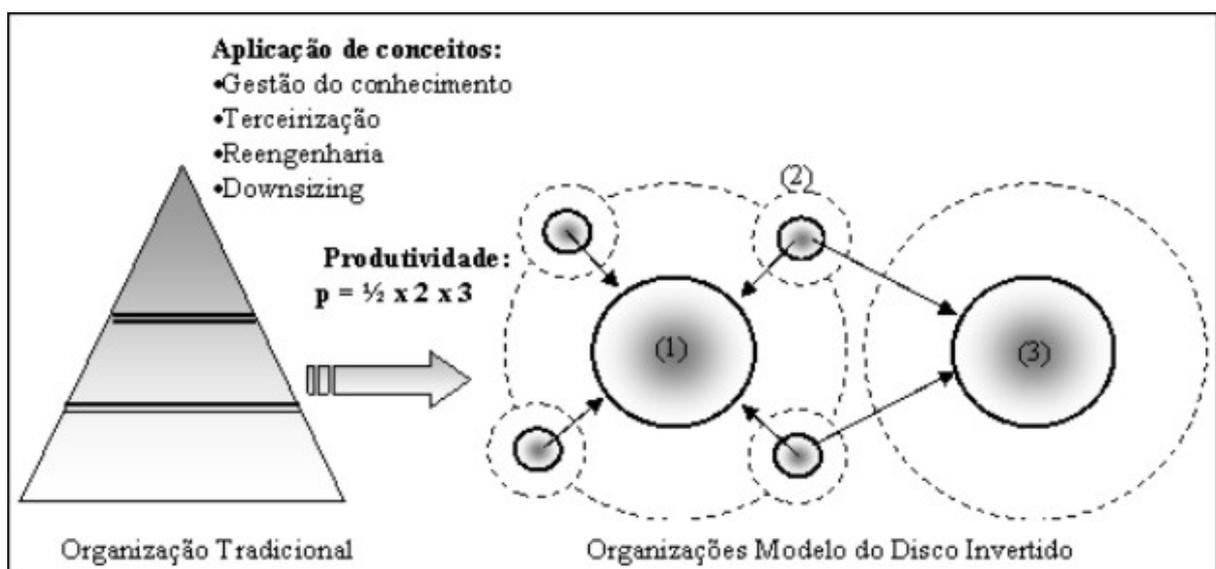


Figura 2: Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI.

Fonte: Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI, III Simpósio de Engenharia da Produção, 2006 – UFAM.

A migração do modelo de organização tradicional, de sua clássica estrutura piramidal de poder para a OMDI, requer competência e conhecimento de sua situação e do ambiente onde está inserida. Na maioria das vezes tem sido traumática esta mudança, pela aplicação de conceitos ainda discutidos como: reengenharia, *downsizing* e da própria terceirização. Outros conceitos têm se mostrado eficientes e eficazes, como: TQM, *empowerment*, *benchmarking*, times de trabalho e outros. Tudo isso apoiado por uma forte tecnologia. A fórmula apresentada por Handy pressupõe  $p = \frac{1}{2} \times 2 \times 3$ . Isso significa que, para as empresas serem competitivas e produtivas (p), concentram a metade ( $\frac{1}{2}$ ) de seu pessoal no núcleo do seu negócio, repassam atividades não-essenciais ou periféricas, investe duas vezes mais em seus recursos humanos e tecnológicos (2), na busca de maior produtividade (3).

## 2.2 Revisão de literatura

À medida que cresce a competitividade na economia global moderna há uma tendência cada vez maior da migração de modelos organizacionais tradicionais para a OMDI. Acerca do fenômeno de dinamização dessa atividade, a pesquisa procurou levantar o estado da arte relacionado às principais contribuições de autores como também de estudos relacionados ao tema abordado, onde demonstram contradições ou reafirmam conclusões dos conceitos de gestão aplicados por empresas que tem se estruturado com base no modelo da organização estudada. Dentre os principais modelos conceitos aplicados e que dão suporte para o modelo em transição, destacam-se: organização orgânica, funções na produção, reengenharia, *downsizing*, *benchmarking*, terceirização e tecnologia da informação.

### 2.2.1 O que é uma estrutura organizacional

As estruturas organizacionais têm sido objeto de estudo de um grande número de pesquisadores no decorrer do estudo da Administração. Cada uma das fases evolutivas apresentou estruturas compatíveis com a realidade organizacional e ambiental da época. Angeloni *et al.*, (2002) comenta que “as estruturas tradicionais já não mais respondem adequadamente aos desafios organizacionais dos novos ambientes e não podem ser modelo de referência organizacional”. Neste sentido, a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje elas tendem a provocar sua transformação incessantemente. Organizações mudam para

fazer face à crescente competitividade, cumprir leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou parceiros.

Uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 327) “A estrutura de uma organização é uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização. Ela é criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação – ajuste mútuo, supervisão direta e padronização – que coordenam relações de interdependência entre pessoas e grupos”. Ainda segundo os autores, o uso da padronização estimula o aparecimento de formalização, profissionalização, treinamento ou socialização e especialização. Padronização, formalização e especialização, uma vez presentes na mesma organização, criam a burocracia.

Dentro de uma estrutura organizacional existem elementos fundamentais que precisam ser considerados quando se projeta a estrutura de uma organização: especialização do trabalho, que é o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados; a departamentalização, que é a base pela quais os trabalhos são agrupados; a cadeia de comando, linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o escalão mais inferior e esclarece quem se reporta a quem; margem de controle refere-se a quantos subordinados um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência; centralização e descentralização, grau em que a decisão é concentrada em um único ponto e quando o pessoal de nível inferior compartilha das decisões, respectivamente; e formalização, que é o grau de padronização dos trabalhos na organização (ROBBINS, 2000, p. 177).

#### 2.2.1.1 Organização mecanicista versus orgânica: eficiência versus flexibilidade

A eficácia de uma organização é fortemente influenciada por sua estrutura. Para cada empresa, apenas um tipo de estrutura terá o maior efeito positivo em sua capacidade de atingir as metas e satisfazer os diversos grupos de clientes. Para esclarecer as diferenças fundamentais entre os vários tipos de estruturas, as alternativas são às vezes classificadas ao longo de uma dimensão cujos valores se estendem de mecanicistas até orgânicas, onde nesta última, insere-se uma OMDI.

Uma organização mecanicista apresenta uma estrutura rígida e firmemente controlada. Caracteriza-se por alta especialização, extensa departamentalização, margens de controle estreita, alta formalização, rede de informação limitada (comunicação descendente, principalmente) e pequena participação de membros do baixo escalão na tomada de decisões.

Na estrutura mecanicista, a especialização do trabalho gera cargos simples, rotineiros e padronizados. A especialização adicional pelo uso da departamentalização aumenta a impessoalidade e a necessidade de que múltiplas camadas gerenciais coordenam os departamentos especializados.

A organização orgânica, como no caso de uma OMDI, tem uma forma oposta à mecanicista. Ela é altamente adaptativa, solta e flexível, caracterizada por níveis limitados, equipes, pouca formalização, rede de informações abrangente e descentralizada. Para Robbins (2000), a força que impulsiona a reestruturação das organizações rumos à forma orgânica é o aumento da incerteza ambiental. Ainda segundo o autor,

A competição global, a acelerada inovação de produtos por parte de todos os concorrentes e o aumento das exigências dos clientes por melhor qualidade e maior agilidade na entrega são exemplos de fatores ambientais dinâmicos com que se defrontam os gerentes de hoje. As organizações mecanicistas tendem a estar mal-preparadas para responderem a esta rápida mudança ambiental. (ROBBINS, 2000, p.182).

### 2.2.2 Estratégia organizacional

A estrutura organizacional é um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. Considerando que os objetivos são originados da estratégia global da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas. Mas especificamente, a estrutura deve acompanhar a estratégia. Se a administração fizer uma alteração importante na estratégia de sua organização, a estrutura precisará ser modificada para acomodar e sustentar essa mudança.

Sabe-se que manter a competitividade em alta é um desafio permanente para todas as empresas. Uma das “ferramentas” para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica. Para Costa (2003), “é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela alta administração da entidade”. Entretanto, deve ser compartilhado com outros níveis de gerência, quando houver, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para o planejar, o gerenciar, o executar, o acompanhar e o de corrigir rumos quando necessário. Neste sentido Tavares (2000) menciona que “a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implantação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório”. Portanto, a gestão estratégica é um processo macro e essencial para a condução de um negócio marcado nos dias de hoje pela necessidade de mudanças muitas vezes radicais, inúmeras turbulências.

A gestão estratégica pode ser implantada, considerando-se as proporções e necessidades, em grandes, médias e também pequenas empresas. Ao pensar em adotá-la, faz-se necessário em primeira instância, a vontade e a disposição. Ainda segundo Tavares (2000), o sistema de valores compartilhados estabelece uma ligação entre o planejamento e ação.

### 2.2.3 As três Ondas de Toffler e a gestão do conhecimento

O futurista Alvin Toffler afirmava que a história humana pode ser dividida em ‘ondas’. A primeira foi a agricultura, em que todas as economias eram agrárias. A segunda onda foi a industrialização. Do final do século XIX até os anos 1960, a maioria dos países desenvolvidos passou a de sociedades agrárias para sociedades baseadas em máquinas. A terceira onda chegou aos anos 1970, baseada na informação (ROBBINS, 2000, p.7). O autor menciona ainda que:

Estas ondas essencialmente são consideradas essencialmente como revoluções, nas quais ‘modos de vida’ são inteiramente descartados e substituídos por novos. A segunda onda, por exemplo, mudou totalmente a vida dos aldeões ingleses à medida que se adaptaram à vida nas fábricas. E a terceira onda está eliminando cargos industriais de baixa qualificação e, ao mesmo tempo, criando abundantes oportunidades de trabalho para especialistas técnicos cultos e qualificados, profissionais liberais e outros ‘trabalhadores do conhecimento’. (ROBBINS, 2000, p.7).

O fato econômico dessa terceira revolução não é a informação, mas a decadência muito rápida do setor industrial, seja como gerador de riqueza, seja como gerador de empregos<sup>1</sup>. A decadência do setor industrial constitui a característica mais fundamental da terceira revolução industrial, onde a informação é a sua ferramenta mais fundamental<sup>2</sup>. A característica relevante da nova sociedade em todos os países desenvolvidos e em muitos países em desenvolvimento, até no Brasil, é o surgimento de uma força de trabalho baseada no conhecimento, que é chamado de conhecimento.<sup>3</sup>

Matéria publicada na revista Exame com o título “Receita para estimular o cérebro”, Costa (2006), menciona a evidencia que o modelo burocrático, rígido e hierárquico defendido por Ford – e que, surpreendentemente, ainda sobrevive em numerosas empresas – não funciona com o ‘trabalhador do conhecimento’, expressão cunhada há 35 anos por Peter Drucker. Costa faz menção ao livro *Thinking for a Living* de Davenport em que tenta

<sup>1</sup> Drucker (2005) *apud* Selibi Neto (2006, p.12-13).

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.13-15.

<sup>3</sup> Drucker (2005) *apud* Selibi Neto (2006, p.16-22).

responder, de maneira prática, ao que Drucker considerava o maior desafio da administração no século 21: tornar esses profissionais cada vez mais produtivos. Ainda segundo Costa, para escrever o livro, Davenport apoiou-se numa pesquisa que realizou com 600 profissionais e uma centena de empresas. O perfil de profissional que dela emergiu preza a autonomia gasta boa parte do tempo em rotinas difíceis de detalhar passo a passo. “Ele é tão mais produtivo quanto mais estiver comprometido com seus desafios profissionais e quanto maior for sua empatia com o trabalho [...]”. (COSTA, 2006, p. 78).

#### 2.2.4 Gestão do conhecimento em uma OMDI

O desenvolvimento do conhecimento em uma OMDI está apresentado pelo número dois (2) da fórmula  $p = 1/2 \times 2 \times 3$  pressupõe, segundo Handy (1995), da aplicação de duas vezes mais em recursos de tecnologia da informação, capacitação tecnológica assim como investimentos no desenvolvimento do capital intelectual de seus recursos humanos, na busca de que estes lhes rendam mais (3) do que antes. A grande evidência desse movimento em busca do conhecimento como forma de diferencial competitivo, é mencionada por Handy (1995) como “o paradoxo da inteligência”. Handy menciona que,

Em janeiro de 1992, o valor de mercado da Microsoft excedeu por algum tempo o da General Motors. O *New York Times* comentou que o único ativo da fábrica da Microsoft era a imaginação de seus operários. Tom Peters anunciou o fim simbólico da Revolução Industrial. Peter Drucker proclamou a sociedade pós-capitalista [...]. Mas as empresas e os indivíduos em toda a parte estão despertando para o fato de que a sua perfeita segurança se acha mais em seus cérebros do que em suas terras ou edifícios. (HANDY, 1995, p. 16).

Handy acrescenta ainda que “a inteligência concentrada, capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o *know-how* é a nova fonte de riqueza e é a nova forma de propriedade”. Assim, as grandes transformações ambientais e a chegada da era da informação e do conhecimento forçam as empresas a se reestruturarem para continuar a se perpetuar no ambiente de negócios. Como resposta a essas transformações, a aprendizagem em uma OMDI surge como um processo que objetiva preparar as pessoas continuamente para as transformações, por meio da conversão de conhecimento e da mudança de seus modelos mentais em que resulta numa melhoria de desempenho, dessas capacidades intelectuais, por concentrar-se no aperfeiçoamento e cultivo de uma gerência de equipe voltada para os seus objetivos principais definidos.

No que diz respeito à gestão do conhecimento em uma OMDI, esta deve ser auxiliada

pela tecnologia da informação, dando a ênfase no estabelecimento de elevados padrões no sentido de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Os conhecimentos tácitos, que indivíduos incorporam ao longo de toda a sua experiência, precisam ser transformados em conhecimentos explícitos, expressos tradicionalmente em manuais e normas das organizações, cada vez mais sob a forma digital, a fim de que sejam compartilhados por todos.

O mundo corporativo e a sociedade em geral estão diante de um cenário de rara complexidade. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. Em artigo publicado pela E-Consulting Corp.,<sup>1</sup> “A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar. É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas”. (E-CONSULTING CORP. 2004, p.53). Ainda segundo o artigo,

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação do conhecimento sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. (E-CONSULTING CORP. 2004, p.53).

A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. “Termos como ‘capital intelectual’, ‘capital humano’, ‘capacidade inovadora’, ‘alvos intangíveis’ ou ‘inteligência empresarial’ já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos”, acrescenta a E-Consulting Corp. A E-Consulting menciona que o conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir todo conhecimento presente na organização.

Para Fernandes (2002) a necessidade de alicerce utilizado para a explicação dos fenômenos organizacionais tornou-se notícia nos últimos tempos, em virtude do fracasso do paradigma newtoniano, que apregoa a idéia de fragmentação e reducionismo para o conhecimento para o entendimento de tais fenômenos. Fernandes ainda comenta a tentativa

---

<sup>1</sup> HSM-Management, nº 42, p. 53/59 janeiro-fevereiro 2004.

de se buscar outros alicerces estruturados em preceitos como o da física quântica, de raciocínio cíclico e holístico, que vislumbrem uma maneira pelo menos ‘diferente’, chegando a ser às vezes até paradoxal e dialética, de entender as conexões complexas que fenômenos como a globalização, os blocos econômicos, a teleinformática, dentre outros têm imposto às organizações. Para a autora, portanto, dentro desses preceitos, a aprendizagem organizacional parecer se revitalizar na tentativa de permitir à organização a aquisição, a geração, o compartilhamento e a transformação do conhecimento, possibilitando uma perpetuação organizacional por meio da fluidez com que a empresa consegue passar pelos ciclos de mudanças.

Por outro lado, há uma necessidade do compartilhamento do conhecimento nas organizações. Grotto (2002) comenta de que as necessidades da organização de hoje são muito diferentes daquela de um passado relativamente recente. Ainda segundo a autora, as profundas transformações no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do trabalhador, percebe-se que outro recurso, além dos ativos físicos e financeiros, tem se mostrado com forte poder de agregar valor à organização. Esse novo recurso diz respeito ao conhecimento e é visto, hoje, como um valioso e poderoso ativo da organização. Ele é o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende (STEWART, 1998 *apud* GROTTTO, 2002). Assim, a geração, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento vêm sendo cada vez mais difundidos e aplicados nas organizações. Grotto menciona ainda que o compartilhamento do conhecimento revela-se uma dos fatores que envolvam a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. Portanto, a organização do conhecimento só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998 *apud* GROTTTO, 2002).

Conhecimento explícito e conhecimento implícito – quando se fala em gestão do conhecimento, inicialmente devem ser citados os dois tipos de conhecimento passíveis de serem partilhados: o implícito ou tácito e o explícito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e partilhado. Já o conhecimento o tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação. O conhecimento organizacional explícito é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas; o tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos. Assim, o conhecimento pode estar tanto incorporado nas pessoas (conhecimento tácito) quanto

embutido em produtos, processos, serviços e ferramentas, ou registrado em documentos (conhecimento explícito) (POLANYI, 1967 *apud* GROTO, 2002).

O conhecimento é criado a partir de uma combinação do conhecimento tácito e do explícito, havendo quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e internalização. A idéia, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (*apud* Slack, 2002, p.710)<sup>1</sup>, é que “indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre conhecimento implícito e o explícito”. A Figura 3, mostra essa idéia e ilustra o que pode significar no contexto da administração da produção de uma OMDI.

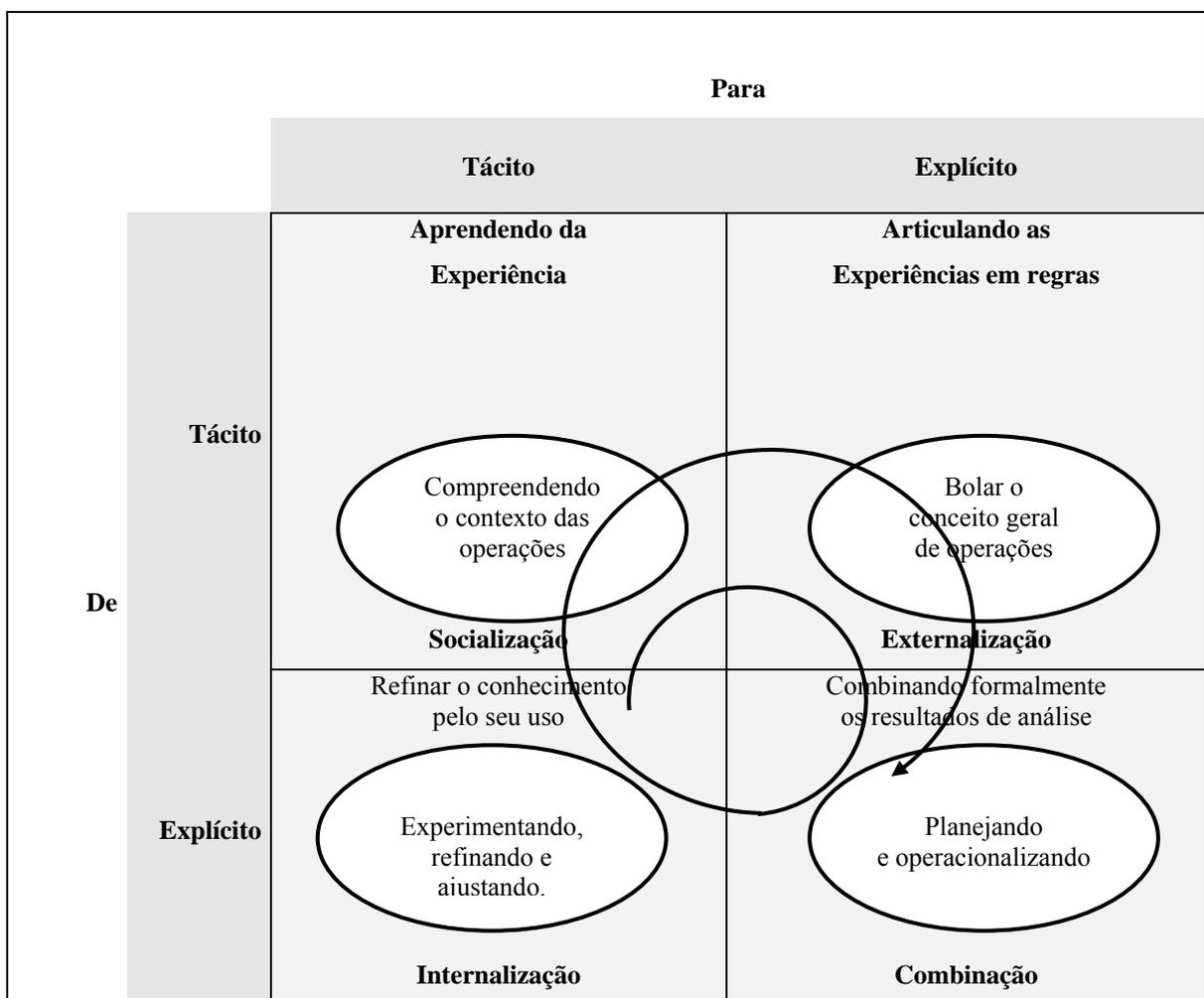


Figura 3: Criação de conhecimento em administração da produção.

Fonte: Slack *et al.*, (2002, p.710).

Por meio dos modos de conversão de conhecimento, identificam-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Na socialização ocorre um processo de troca de experiência, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com

<sup>1</sup> Slack *et al.*, (2002, p.710).

outro (pela linguagem, observação, imitação e prática). Na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento já explícito com vários outros e de forma não direta. Na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita. Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito, como segue:

- socialização → de tácito para tácito.
- externalização → de tácito para explícito
- combinação → de explícito para explícito.
- internalização → de explícito para implícito.

Portanto, para que uma empresa possa operar como uma OMDI, ela deve se preocupar com a sua aprendizagem organizacional. No entendimento de Fernandes (2002, p.83)<sup>1</sup>, aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas idéias multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Corresponde, assim, à forma pela as organizações constróem, mantêm, melhor organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades, a fim de utilizar as aptidões e habilidade da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

O ciclo de aprendizado organizacional, apresentado na Figura 4, pode-se verificar que as ações individuais se convergem em ações organizacionais, produzindo resultados (reações ambientais). As reações ambientais funcionam como uma retroalimentação do aprendizado individual que influencia os modelos mentais individuais e a memória organizacional.

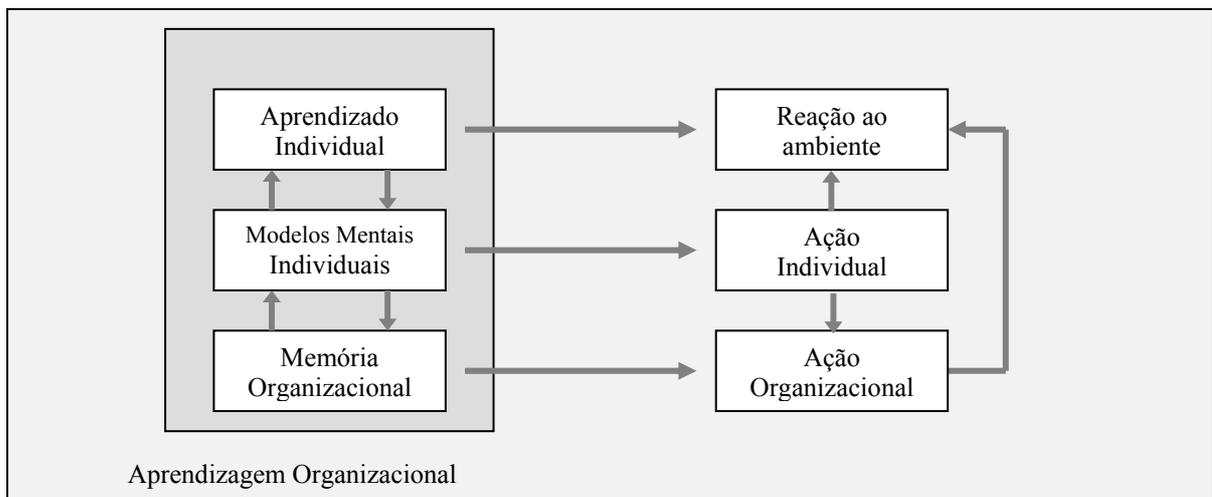


Figura 4: Ciclo de aprendizagem organizacional  
Fonte: Fernandes (2002, p.84).

<sup>1</sup> Fernandes (2002).

### 2.2.5 A tecnologia em uma OMDI

A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento. O papel da tecnologia como suporte à gestão do conhecimento e suas funções básicas de captação, armazenamento e disseminação do conhecimento, tem sido utilizado de forma estratégica e racional por todas as pessoas da organização.

O atual desempenho tecnológico na área da informação e do conhecimento é um dos pontos-chave nessa nova ênfase das organizações. A tecnologia desempenha papel essencial na Era do Conhecimento, consistindo na adoção de técnicas e métodos que irão facilitar a captação, a estruturação e a disseminação do conhecimento, anteriormente desestruturado e disperso na organização ou restrito a pouca pessoas, por meio de manuais e normas complexas<sup>1</sup>.

Relacionando a tecnologia da informação à necessidade atual de gerir o conhecimento, Stewart *apud* Angeloni *et al.*, (2002), argumenta que dificilmente se pode encontrar um setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – ou se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia como instrumento gerencial. A tecnologia surge, assim, como o meio pelo qual o conhecimento flui da fonte para a necessidade e que possibilita resguardar um ativo, que é volátil e bastante escasso nos dias de hoje.

Dentre as tecnologias da informação que dão apoio à gestão do conhecimento, as redes de computadores são recursos bastante enfatizados e que se configuram não apenas como suporte tecnológico, mas como verdadeira forma de organização, que altera as práticas de comunicação entre os atores e a maneira como a informação e o conhecimento fluem dentro da organização.

Na década de 1990, a Internet teve seu grande *boom*, passando ser utilizada comercialmente, expandindo-se além dos limites acadêmicos e militares, alcançando níveis de abrangência e utilização jamais imaginada por seus idealizados e pelos profissionais da área<sup>2</sup>. A Internet pode ser empregada tanto internamente, para armazenar o conhecimento interno e disponibilizá-lo para toda a organização, quanto também externamente, funcionando como porta de entrada para o conhecimento não só do cliente, mas de fornecedores, varejistas e parceiros em geral.

Portanto, vale compreender cada vez mais a importância das conexões, dos

---

<sup>1</sup> Angeloni *et al.*, (2002, p.158).

<sup>2</sup> *Id.*, 2002, p.162.

relacionamentos e da tecnologia como forma de obter conhecimento externo e interno, e, sobretudo, de difundi-lo, pois de nada valerá ter o recurso se este não for amplamente utilizado pelos membros da organização.

#### 2.2.6 OMDI e as estratégias de terceirização

Quando uma organização tradicional migra para uma OMDI, a parte central do disco invertido fica representada pelo tamanho da organização ao se tornar encolhida, compacta, forte e ágil, voltada exclusivamente para sua competência básica, para seu objetivo principal definido. A parte periférica que se tornou virtual, passa ser ocupada por prestadores de serviços ou associados, aqueles que suprirão as demandas dessas novas organizações de acordo com suas competências: os terceirizados.

A palavra “terceirização” é oriunda da Ciência da Administração. A expressão deriva da palavra “terceira”, que para o interesse da Administração se aplica na medida em que corresponde à delegação de execução de atividades acessórias a terceiros. Giosa (2000, p. 22), menciona que a “terceirização, enquanto técnica administrativa teria sido criada nos Estados Unidos da América durante a segunda guerra mundial, como forma encontrada pela indústria de atender à grande demanda de material bélico”.

As raízes da terceirização estão, no entanto, bem mais profundas na história. A inconveniência prática da auto-suficiência nasceu com o próprio homem, que é organizado em sociedade e somente nela consegue seus meios de subsistência, pois é com o somatório de saberes e labores individuais que ele pode ter suas necessidades básicas e supérfluas satisfatoriamente supridas. Mas foi com o escambo e posteriormente com a moeda que a idéia da segmentação dos fazeres encontrou sua viabilidade. Entretanto, esse desenrolar natural das relações humanas, conduzindo a uma divisão do trabalho, não trazia consigo a noção de busca de eficiência, mas tão somente a de comodidade.

Nessa linha histórica, houve no século XVIII o advento da Revolução Industrial, em cuja época eclodiram as normas trabalhistas e o movimento sindical como resposta a uma exploração do ser humano, onde o trabalho passou a ser tratado cientificamente e as relações mantidas pelo capital e pelo trabalho eram caracterizadas por um mercantilismo predatório ao trabalhador. A variável social e a condição especial da pessoa humana não eram consideradas, tanto que nesta fase da história houve a exploração sistemática da mão-de-obra infantil em atividades absolutamente perigosas, como, por exemplo, a limpeza de chaminés das fábricas.

É nesse contexto que passou a ser praticado o agenciamento de pessoal, denominado

de “*marchandage*”<sup>1</sup> uma espécie de prima distante da terceirização, na qual o intermediário consegue colocação para o trabalhador, em troca de parte da sua remuneração (GIOSA, 2000, p. 26). Ainda segundo autor, “É o mesmo que reduzir o trabalhador à autêntica mercadoria, objeto de comércio. Pessoas jurídicas eram constituídas para o fim específico de intermediar mão-de-obra, ou seja, tinham como único produto a força de trabalho humana”.

A Terceirização, ao lado da reengenharia, do *downsizing*, da Qualidade Total e de tantas outras teorias administrativas, surgiu recentemente, em pleno século XX, em meio ao novo ciclo do capitalismo – a globalização. Essas técnicas visam o implemento da competitividade, que representa uma verdadeira condição de sobrevivência para as empresas que estão expostas à concorrência global.

No Brasil, a terceirização teria sido introduzida pelas multinacionais automobilísticas, nas décadas de 50 e 60, mas o processo “terceirizante” ganhou expressão apenas nos anos 70 e 80 com a edição de normas autorizativas de contratações de mão-de-obra por intermédio de terceiros no setor privado, tais como a Lei Nº. 6.019, de 03 de janeiro de 1974, que regula o chamado trabalho temporário e a Lei Nº. 7.102, de 20 de junho de 1983, que trata da vigilância patrimonial.

Os fatos sociais antecedam as normas, cabendo aos legisladores perceber as peculiaridades desses fatos sociais para que, se necessário, sejam editadas normas destinadas a conformar a dinâmica social ao interesse do bem comum. No entanto, com relação à terceirização, não foi exatamente esse o fator, pois o fato social, embora precedendo a norma jurídica, só ganhou força e volume após ser catalisado pelas leis autorizativas a ela inerentes.

Tratando da evolução histórica da terceirização no Brasil, Delgado (2002, p. 112) afirma que: “A terceirização é fenômeno relativamente novos, assumindo clareza estrutural e amplitude de dimensão apenas nas últimas três décadas do segundo milênio no Brasil”. Sendo a terceirização um fenômeno que tem berço na Ciência da Administração, não se pode abstrair uma definição autêntica sem buscá-la na sua fonte primeira, ou seja, na Administração. A Ciência da Administração é o mais adequado ramo do conhecimento para a identificação dos elementos básicos e constitutivos da terceirização, já que está na Administração o seu nascedouro.

Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada

---

<sup>1</sup> Doutrina trabalhista mundial que hoje se chama de "terceirização". Era vista como algo execrável, conhecida pelo galicismo, que sempre caracterizou uma relação de emprego na qual o intermediário consegue colocação para o trabalhador, em troca de parte da sua remuneração.

apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 2000, p. 30). Queiroz define a terceirização como:

uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final (QUEIROZ, 1996, p. 35).

Na abordagem de gestão estratégica, terceirização, segundo Robbins (2000), significa contratar empresas externas para fornecer recursos ou serviços, ou seja, “é uma extensão natural da iniciativa de enfatizar as competências centrais”. Terceirização, termo em inglês que significa *outsourcing*, ou seja, fonte externa, é uma abordagem de gestão que permite delegar a agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa (FRANCESCHINI *et al.*, 2004)<sup>1</sup>. Ainda segundo Franceschini *et al.*, (2004), existem naturalmente dois principais motivos que levam as empresa à optarem pela terceirização: a racionalização dos custos e a reestruturação da produção. Ao terceirizar, as empresas podem concentrar seus esforços em seu negócio principal, nas metas de médios e longos prazos e na diversificação de oportunidades. É essa a essência de empresas que procuram se estruturarem dentro de uma OMDI.

Na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Considera-se como terceirização tradicional a situação que envolve um processo não-essencial da empresa. É o caso de atividades que não exigem habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza, alimentação ou transporte. Ainda segundo Franceschini *et al.*, (2004), “A terceirização estratégica, por sua vez, ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva”. Os autores ainda destacam como “Um modelo para a terceirização”, uma proposta de quatro etapas: análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação do contrato e gerenciamento da terceirização, como segue:

- a) análise de *benchmarking* interno: envolve a individualização dos processos a serem terceirizados. A alta gerência deve avaliar e comparar a eficiência de diversas atividades, com destaque para possíveis fontes de desperdício de recursos ou de falta de habilidades. O *benchmarking* interno pode ser útil em cada atividade de produção/gerenciamento e para solucionar o problema de avaliar o

---

<sup>1</sup> HSM-Management, nº 42, p. 74-80 janeiro-fevereiro 2004.

correspondente grau de eficiência. A escolha de se terceirizar como decorrência de fatores econômicos, os custos de produção e transacionais têm importância de *benchmarking* interno. Como os custos de produção estão associados diretamente à manufatura ou aos serviços, em geral, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala. Uma empresa externa que atenda diversos clientes, como apresenta as organizações que compõem o modelo do disco invertido, representado na Figura 1, pode oferecer preços inferiores e serviços de maior qualidade;

- b) análise de *benchmarking* externo: refere-se a escolha do fornecedor. O contratante pode optar associar-se a um fornecedor único, a diversos fornecedores independentes ou a vários contratos coordenados por um fornecedor-líder. As estratégias importantes nessa análise são: (1) fornecedor único; (2) fornecedores diversos; e (3) fornecedores integrados. Fornecedor único, as duas empresas atuam juntas, onde o fornecedor compreende as necessidades do cliente e oferece serviços melhores. A desvantagem dessa estratégia é a perda de desempenho de alto nível, pelo que se pode considerar como “acomodação” do fornecedor. Fornecedores diversos, todos gerenciados pelo contratante, exige um esforço importante para monitorar e coordenar diversos fornecedores, no entanto, permite serviços melhores e custos mais baixos. Fornecedores integrados, todos gerenciados por um terceirizado, tem a mesma vantagem das duas citações anteriores, porém o contratante enfrenta menos problemas de coordenação devida interagir somente como fornecedor principal, que é responsável pelo desempenho dos demais.
- c) negociação de contrato: o desenvolvimento do contrato, é a formalização da relação entre as partes. Na formalização é importantes citar o tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de controvérsias;
- d) gerenciamento da terceirização: no gerenciamento da terceirização, os objetivos de medição de desempenho são definidos conjuntamente pelo contratante e o fornecedor, onde são determinados os níveis de desempenho do processo de terceirização. Caso as margens sejam superadas ou não, o contratante avalia os motivos e providencia as medidas de correção. Em caso de desempenho negativo, o contratante deve reconsiderar sua estratégia e avaliar a possibilidade de reincorporar o processo, ou seja, trazer novamente as atividades para dentro da empresa (FRANCESCHINI *et al.*, 2004).

### 2.2.7 Relacionamentos na terceirização

A escolha dos relacionamentos pretendidos pela organização requer uma compreensão extremamente sofisticada das habilidades que a mesma domina bem como daquelas que estão localizadas externamente. Tavares (2000) menciona que “O ponto de partida para essa escolha está centrada nas atividades que a organização faz com maior competência do que os outros”, ou seja, nos seus objetivos principais definidos; “em seguida, identificação do que os outros fazem ou podem fazer com maior eficiência e eficácia do que ela”. Aquelas atividades em que a organização não desenvolveu uma competência distintiva devem ser terceirizadas ou ela deve desenvolvê-las, contratá-las ou mudar as regras, para que se tornem desnecessárias.

Entre as atividades que devem ser terceirizadas, estão as consideradas não centrais ao processo de inovação, tais como montagem final, fontes de capital, eventualmente distribuição e serviços pós-venda. Podem ser avaliadas segundo sua contribuição como fontes de baixo custo e a sinergia que proporciona para a conquista de mercados, tanto nacional quanto estrangeiros. Ainda segundo Tavares (2000), a proximidade em termos de físico, cultural e institucional, pode ser tida também como critério para orientar esse tipo de decisão. Uma decisão quanto a terceirização deve levar em conta seu impacto no valor que adiciona para o consumidor e precisa ser administrado de maneira tal que o composto de produtos, serviços e preços que lhes são oferecidos permaneçam superior às outras opções. Os parceiros devem ser avaliados segundo seu impacto na estrutura de custo e nos investimentos em ativos e quando não estejam aptos a engajar no atendimento às exigências competitivas da organização, precisam ser substituídos. O Figura 5, ilustra alguns dos prós e contras dessa medida.

Quando é melhor não terceirizar	Quando a terceirização é bem vinda	Dificuldades e sucesso
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situações que envolvem uma grande quantidade de conhecimento técnico;</li> <li>2. Programas que exigem alto grau de integração imediata com outros departamentos de apoio;</li> <li>3. Situações de venda muito complexas, envolvendo decisões de diretoria ou consultoria para decisões múltiplas; e</li> <li>4. Produtos ou serviços que exijam demonstração ou análise <i>in loco</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situações nas quais é necessária uma certa flexibilidade, campanhas simultâneas, ações sazonais ou campanhas promocionais.</li> <li>2. Qualquer programa de curto prazo;</li> <li>3. Ausência de infra-estrutura, linhas telefônicas, espaço físico, pessoal qualificado etc.; e</li> <li>4. Alta relação por número de funcionários.</li> </ol>	<p>A fábrica da ABB em Osasco, São Paulo, decidiu delegar a fabricação de produtos mais nobres (como alguns componentes elétricos e materiais isolamento) em meados da década de 1990. Teve problemas e substituiu entre 30% e 40% de seus fornecedores. Mas a terceirização ajudou a reduzir o preço de seus motores em 30% em cinco anos.</p>

Figura 5: Prós e contras da terceirização.

Fonte: Tavares (2000, p. 333 ).

Para Franceschini *et al.*, (2004), no relacionamento de terceirização entre contratantes e contratados são avaliadas duas características principais, como: especificidade e complexidade. Segundos os autores, a especificidade está relacionada ao nível de reutilização dos processos/mercadorias em diversas aplicações, que pode depender da localização geográfica ou das habilidades exclusivas quanto a recursos e técnicas; a complexidade refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado. Existem dois níveis de avaliação, baixo e alto, para definir essas características e a combinação delas resulta em quatro tipos possíveis de relacionamento:

- fornecedor tradicional.
- relacionamento temporário.
- união estratégica
- organização em rede (conforme Figura 6).

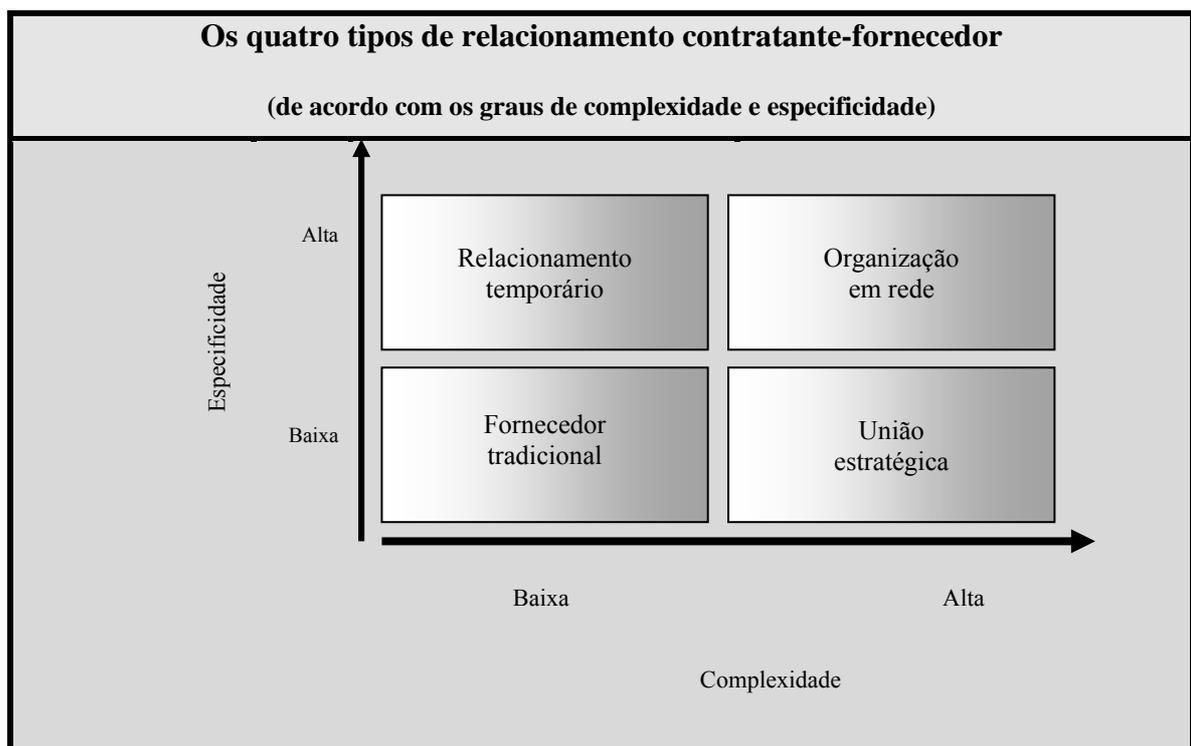


Figura 6: Os quatro tipos de relacionamento contratante-fornecedor.  
Fonte: Franceschini *et al.*, (2004, p. 77).

As principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante pode ser representado pela Figura 7.

<b>Características</b>	<b>Fornecedor tradicional:</b> • baixa complexidade; • baixa especificidade	<b>Relacionamento temporário:</b> • baixa complexidade; • alta especificidade	<b>União estratégica:</b> • alta complexidade; • baixa especificidade	<b>Organização em rede:</b> • alta complexidade; • alta especificidade.
<b>Objetivo</b>	Resolução de um problema imediato	Obtenção de melhores habilidades	Agregação de valor	Melhor posicionamento
<b>Tipo de relacionamento</b>	Cliente / fornecedor	Híbrido entre cliente / fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
<b>Duração</b>	Curto prazo	Médio / longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
<b>Estratégia</b>	Pequena	Associada para viabilizar o processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Associada à missão da empresa
<b>Grau de confiança</b>	Não é essencial	Sobre as habilidades	Elevado e recíproco	Máxima e recíproco
<b>Aspectos a serem avaliados</b>	Produtividade, redução de custo, tempo de reação	Eficiência, melhoria dos processos	Vantagem competitiva, lucro	Inovação, criação de novos mercados
<b>Modelo de preços</b>	Baixo	Baseado no custo e com risco partilhado	Ganho máximo	Ganho máximo

Figura 7: Principais características dos diversos tipos de relacionamento.  
Fonte: Franceschini *et al.*, (2004, p. 79).

O modelo, ainda segundo Franceschini *et al.*, (2004), pode sugerir uma estratificação concêntrica das atividades a serem terceirizadas, isto é, todas essas atividades são dispostas em camadas específicas. As atividades ordenadas serão terceirizadas de acordo com as camadas progressivas. Os autores mencionam que essa estratificação pode ser obtida por meio da avaliação dos seguintes critérios:

- habilidades técnica: do contratado envolvido na implementação do processo de terceirização. reflete sua capacidade de gerenciar a transição para o novo sistema de organização.
- custo total de compra: soma da produção do fornecedor e dos custos de gerenciamento.
- impacto sobre o usuário final: representa o nível de interação entre o contratante e o consumidor final.
- relação com o negócio principal: uma atividade a ser terceirizada é considerada de maior importância quanto mais se aproximar do negócio principal da empresa.

- segurança: das pessoas ou equipamentos no processo de terceirização.
- confidencialidade: garante a segurança de informações estratégicas.
- monitoramento: envolve a facilidade de controle da atividade.
- recursos humanos internos: habilidades e *know-how*.

Todas essas atividades devem ser organizadas para a implantação de um processo de terceirização. Franceschini *et al.*, (2004) mencionam que “As condições capazes de influenciar a classificação das atividades são o grau de importância de cada critério e a ‘intensidade’ dos argumentos necessários para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais ‘estratégica’ do que outra”. Para reunir critérios e alternativas, segundo os autores, é possível utilizar uma matriz de relacionamento (Figuras 5 e 7), onde são usados os seguintes símbolos: (x) indica um relacionamento forte; (O), um relacionamento médio; e ( $\Delta$ ), um relacionamento fraco. Uma célula vazia representa a ausência de relacionamento. Vale ressaltar, segundo os autores, de que o profissional incumbido da decisão pode definir os distintos níveis de importância para cada critério (pesos).

<b>Matriz de relacionamento para a avaliação das atividades envolvidas em um processo de terceirização.</b>					
<b>Critérios</b>	<b>Atividades</b>				
	Pesos	Criação	Produção	Compra	Recursos humanos
Habilidades técnicas	0,25	O	O	X	O
Custos total de um processo/serviço	0,22	$\Delta$	$\Delta$	X	O
Envolvimento do cliente	0,27	X	X	$\Delta$	O
Proximidade com a atividade essencial	0,07		X	$\Delta$	O
Segurança	0,05	$\Delta$	X		X
Confidencialidade	0,02	X	O		O
Facilidade para controlar o desempenho do contratante	0,10	$\Delta$	O	$\Delta$	
Recursos humanos internos	0,02		$\Delta$		$\Delta$

Obs.: A tabela emprega os seguintes símbolos: X indica um relacionamento forte; O, um relacionamento médio; e  $\Delta$ , um relacionamento fraco. A ausência de relacionamento é indicada por uma célula vazia.

Figura 8: Matriz de relacionamento.

Fonte: Franceschini *et al.*, (2004, p. 78).

Do quadro mostrado Figura 8, pode-se fazer uma representação visual relativo à

estratificação concêntrica obtida com os dados, isto é, todas as atividades a serem terceirizadas são dispostas em camadas específicas, conforme Figura 9.

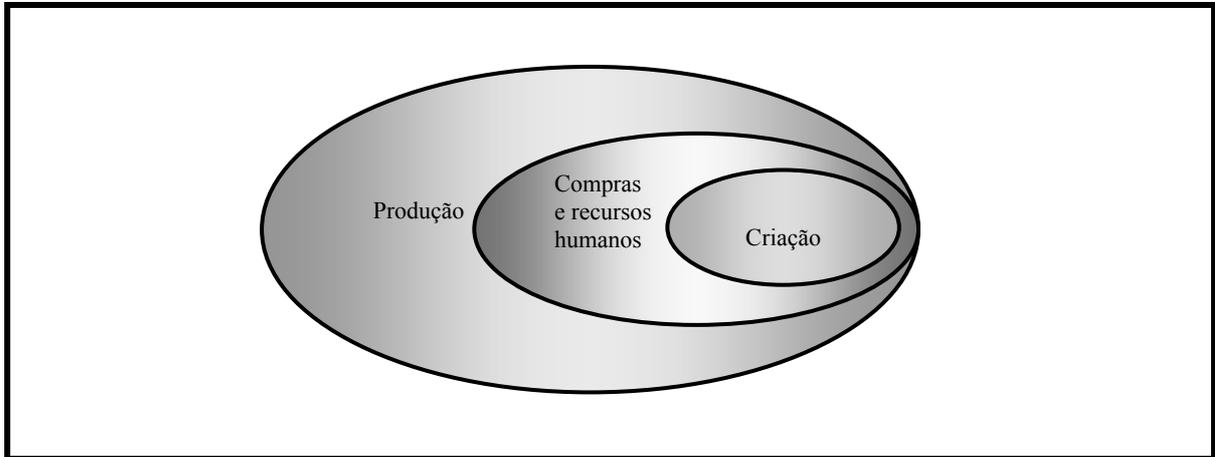


Figura 9: Estratificação concêntrica.  
Fonte: Franceschini *et al.*, (2004, p. 79).

### 2.2.8 Terceirização transformacional

Segundo estudos da Accenture (2004)<sup>1</sup>, “A terceirização de processos administrativos, vista como estratégica, já significa um passo além em relação às formas convencionais de terceirização”. A terceirização voltada para transformar o negócio ou terceirização transformacional. (Figura 10), substitui o conceito convencional de “terceirizado”, que é substituído pela idéia de “parceiro de terceirização”, onde novos papéis são assumidos no relacionamento, compartilhando riscos com a empresa contratante, aceitando fazer acordos flexíveis e empreendendo o automonitoramento, entre outros diferenciais. Com relação a gestão do relacionamento, pesquisa feita a executivos de empresa revelaram que o segredo de uma terceirização eficaz é um “relacionamento confiável e aberto que permita partilhar o controle com seu parceiro de negócio”.

Das 26 empresas ouvidas no estudo da Accenture, 65% estão envolvidas em relacionamentos de colaboração com sócios de terceirização para criar operações de apoio de alto desempenho que as mantenham atualizadas com as melhores práticas do setor. Com isso, os benefícios da terceirização se multiplicaram. “Empresas que utilizam plenamente a terceirização conseguem reduções de custo da ordem de 50% em

<sup>1</sup> ACCENTURE. Como terceirizar para transforma - Dossiê. Revista HSM-Management, nº 42, p. 90-97 janeiro-fevereiro 2004.

média – em comparação com 20% em meados da década de 1990”, acrescenta a Accenture.

Ainda segundo os estudos feitos pela Accenture,

Quase um terço das companhias fez parceria com fornecedores de serviços de terceirização não apenas para melhorar significativamente os processos mais cruciais para o sucesso. Essas parcerias empregam diferentes mecanismos, mas apresentam uma característica comum: transformar empresas inteiras. (HSM-MANAGEMENT, nº 42, p. 90/97 janeiro-fevereiro 2004).

<b>A evolução da terceirização</b>			
	<b>Terceirização transformacional</b>	<b>Terceirização colaborativa</b>	<b>Terceirização transformacional</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repassa funções de apoio para um fornecedor especialista a fim reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar processos não-centrais com objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças dos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástico e sustentável por toda a empresa.</li> </ul>
<b>Papel do parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar a função de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilizar-se pelo resenho e pelo gerenciamento dos processos não-centrais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar para transformar o negócio</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços padronizados</li> <li>• Taxa de serviço baseada em transações</li> <li>• Escala e escopo de serviços reduzidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços flexíveis e personalizados</li> <li>• Preço baseado no valor obtido</li> <li>• Serviços escalonáveis para atender às constantes mudanças no negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente</li> <li>• Estrutura financeira baseada em resultados; compartilhamento de riscos.</li> <li>• Prestação de serviço acelerado</li> </ul>
<b>Benefícios típicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% de redução de custos</li> <li>• acesso às melhorias práticas</li> <li>• Melhores oportunidades de carreira</li> <li>• Melhor enfoque gerencial</li> <li>• Nível de serviços igual, mas uniforme</li> <li>• Riscos financeiros compartilhado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de redução de custos</li> <li>• Acesso a qualificações competitivas</li> <li>• Melhoria das oportunidades de carreira</li> <li>• Melhoria do foco gerencial</li> <li>• Nível de serviço mais alto e uniforme</li> <li>• Maior flexibilidade e velocidade</li> <li>• Risco operacional compartilhado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de redução de custos</li> <li>• Acesso a qualificações críticas</li> <li>• Melhores oportunidades de carreira</li> <li>• Melhor enfoque gerencial</li> <li>• Nível de serviços superior e uniforme</li> <li>• Maior flexibilidade e velocidade</li> <li>• Risco estratégico compartilhado</li> <li>• 50% de aumento de participação no mercado</li> <li>• duplicação da receita</li> <li>• mudança na base de concorrência</li> </ul>

Figura 10: A evolução da terceirização

Fonte: LINDERS, Jane; MARTIN, COLE, Martin; JACOBSON, Alvin. *Como terceirizar para transformar*. HSM-Management – dossiê. São Paulo, v. 1, n. 42, p. 94, jan./fev. 2004.

A terceirização transformacional, segundo a Accenture, faz com que executivos administrem os relacionamentos deliberadamente em quatro aspectos:

1. negociações de contrato – início do relacionamento e quando repassam o contrato, os executivos discutem os objetivos-chaves e as medidas de sucesso que garantam o interesses de ambos os parceiros no jogo e as maneiras que lidarão com as grandes transições.
2. registro de desempenho – os parceiros de negócio ganham credibilidade com seu desempenho avaliando regulamente os progressos em relação a determinadas metas, tais como retenção de clientes e velocidade de lançamento de produtos.
3. governança estratégica – administrar um relacionamento de terceirização que visa a transformação do negócio no sentido de mapear, conjuntamente, o curso estratégico do negócio à medida que a transformação avança.
4. relacionamentos pessoais – em que moverem-se em ciclos e não linearmente, no sentido de criar laços reais quando trabalham lado a lado para transformar o negócio.

Com relação a mensuração do sucesso, um relacionamento terceirização voltada para transformar o negócio, segundo a Accenture,

as partes renunciam ao conforto e à segurança de trabalho claramente especificados na busca de melhorias de desempenho excepcionais por toda a empresa. Isso significa que é preciso estabelecer novos indicadores gerais e elaborar um conjunto de incentivos totalmente novos e atraentes. Quando a meta é a transformação do negócio, a única medida relevante é o desempenho deste [...]. Além disso, diferentemente da terceirização convencional, a terceirização voltada para transformar o negócio deve gerar benefícios para as duas partes: o contratante e o terceirizado. Assim, cada parceiro se esforça – e até corre riscos – para se certificar de que o outro seja bem-sucedido. (HSM-MANAGEMENT, nº 42, 2004, p. 97/98).

Dentro das novas abordagens apontadas pela Accenture com vista a um relacionamento de terceirização voltada para transformar o negócio, exige-se mais do que novos indicadores de mensuração e incentivos orientados para resultados. Assim, os executivos que aceitam o desafio da terceirização voltada para a transformação devem usar indicadores e incentivos que dêem apoio aos quatro aspectos citados e que levem em consideração também:

- a necessidade de descobrir convicções compartilhadas que possam inspirar todos os envolvidos.

- o usar do planejamento de cenário para fixar rumo, unir as pessoas e consolidar as aspirações.
- troca do controle pela transparência.
- a substituição de processos tradicionais por novos processos que rejuvenesçam o comprometimento no decorrer da operação.

Enfim, os estudos da Accenture ressaltam que, “não importa quão eficazmente as duas partes articulem sua visão no início do acordo de terceirização voltada para transformar o negócio, as coisas podem ficar obscuras rapidamente” e se pudessem escolher, “os executivos, na maioria, evitariam os transtornos de uma transformação sísmica em suas organizações em favor de mudanças paulatinas, agressivas e sustentáveis”. No ambiente de negócios atual, os executivos de empresas são chamados a mudar seus modelos operacionais com maior frequência do que antes e, portanto, não possuem todas as qualificações e capacitações de que precisam para ter sucesso no novo jogo. Alerta ainda os estudos para que as empresas “identifiquem e administrem os perigos de terceirizar mais estrategicamente, uma vez que aumenta a complexidade dos relacionamentos com seus fornecedores” e que é fundamental aprender a monitorar o terceirizado. Portanto “As empresas que deixarem de pertencer ao círculo dos vencedores devem cogitar o uso da terceirização transformacional para recuperar sua liderança”, afirma a Accenture.

### 2.2.9 Terceirização no Pólo Industrial de Manaus – PIM

Ariffin e Figueiredo (2003) mencionam que o desenvolvimento da industrial terceirizada não só no PIM como em todo mundo, teve grande avanço a partir do início da década de 1990 e pode modificar a divisão do internacional do trabalho em setores como o da eletrônica. A manufatura subcontratada de grande escala, segundo os autores, propagou-se dos EUA para outras regiões, gerou uma nova linha de indústrias com alto índice de automação, baseadas nas economias desenvolvidas. Acrescentam ainda que as empreiteiras de grande escala representam a última onda de terceirização.

Especificamente os serviços terceirizados no PIM em grande escala começou pelas industriais de aparelhos eletrônicos domésticos, especificamente com atividades

não relacionadas com as atividades fins dessas empresas, como: limpeza, restaurante, segurança, transporte, comunicação interna e manutenção de veículos, de iluminação e de equipamentos para refrigeração (COSTA JÚNIOR, 1996). A seguir, segundo Costa Júnior, algumas indústrias de aparelhos domésticos começaram a terceirizar também a inserção automática de componentes em placas de circuito impresso. Essas industriais forneciam as placas de circuito impresso eletrônico e terceirizavam somente a inserção automática de componentes, acrescenta o autor.

Outro fato interessante relacionado com as primeiras atividades terceirizadas no PIM, mencionado por Costa Júnior, diz respeito aos estímulos dado pela legislação estadual, que restituía integralmente o Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICMS, para empresas produtoras de bens finais intermediários, em vigor a partir de 1983. As empresas produtoras de bens finais transferiram para as empresas coligadas, recém-criadas, algumas etapas do processo produtivo que anteriormente era praticado totalmente naquelas empresas. Assim, já a partir de 1983, sugeriram várias empresas produtoras de bens intermediários coligadas com grandes empresas produtoras de bens finais, como artifício para obter restituição de impostos, acrescenta o autor. Costa Júnior menciona ainda que,

Para os serviços terceirizados, houve a contratação de uma ou mais empresas que alocaram trabalhadores para execução de serviços no interior da empresa-cliente. Nos casos específicos da manutenção de veículos, de iluminação e refrigeração. Foi desenvolvida uma parceria com ex-funcionários, agora fornecedores. Já na montagem das placas de circuito impresso, houve a desativação parcial ou total de setores produtivos, com as empresas deixando de produzir e passando a comprar de terceiros – processos de desintegração vertical – não requerendo, dessa forma, elevados investimentos em equipamentos de automação industrial. Como exemplo, pode-se citar a empresa Semp Toshiba Amazonas S.A, que reduziu seu quadro de pessoal de dois mil e cinquenta e três, em 1991, para mil e cinquenta e cinco, em 1994, como resultado da terceirização. (EXAME, 1994 *apud* COSTA JÚNIOR, 1996, p.83).

Esse fenômeno de desmembramento verificado no PIM começou, em grande parte, pelas industriais de aparelhos eletrônicos domésticos (Figura 11).

EMPRESA COLIGADA	EMPRESA PRINCIPAL	ANO DE CRIAÇÃO	MÃO-DE-OBRA	PRODUTOS
CCE Componentes da Amazônia S.A.	CCE da Amazônia S.A.	1982	1.510	Mecanismo para toca-discos, gravadores reprodutores de fita-cassete e toca-fitas, tipo <i>walkman</i> , sintonizadores para toca-discos, acionadores para disco flexível, transformadores e peças estampadas, componentes plásticos injetados ou expandidos.
Evadin Componentes da Amazônia Ltda.	Evadin Indústria da Amazônia S.A.	1980	1.037	Placas de circuito impresso montadas, mecanismo, peças plásticas injetadas ou expandidas, peças metálicas estampadas, transformadores, fiações e bobinas osciladoras.
Gradiente Componentes Ltda.	Gradiente Industrial S.A.	1986	2.200	Componentes plásticos injetados, placas de circuito impresso, conjunto-mecanismo áudio-vídeo, teclados, transformadores, motores, fiação e bobinas.
Panasonic Componentes S.A.	Panasonic da Amazônia S.A.	1982	478	Placa de circuito impresso, micromotores, capacitor cerâmico, válvula osciladora, soquete para cinescópio.
Philco Componentes S.A. (Incorporada pela Philco Amazônia em 1992)	Philco da Amazônia S.A.	1985	890	Placas de circuito impresso montadas, sintonizadores.
Philips Componentes da Amazônia S.A.	Philips da Amazônia S.A.	1985	1.057	Placas de circuito impresso montadas, mecanismos, resistores não lineares, potenciômetros, linha de atraso e controle remoto para televisores, bobinas, transformadores, seletores de canais.
Refripar da Amazônia S.A.	Sanyo Amazônia S.A.	1984	869	Placas de circuito impresso montadas, mecanismos para equipamento de áudio, peças estampadas para TV, formo de microondas, micromotores, válvula osciladora e <i>flyback</i> .
Semp Toshiba Componentes S.A.	Semp Toshiba Amazonas S.A.	1986	88	Placas de circuito impresso, conjunto de mecanismo de gravação e reprodução, unidade de controle VHF, unidade seletora de canais VHF, motor eletrônico especial, conjunto de antena telescópica, transformador de carga.
Cia. Amazonense de Produtos Eletrônicos (Incorporada pela Sharp em 1992)	Sharp do Brasil S.A.	1984	3.973	Placas de circuito impresso, <i>flyback</i> , seletores de canais.
Sony Componentes Ltda.	Sony da Amazônia Ltda.	1985	461	Placas de circuito impresso montadas e com junto de mecanismos.

Figura 11: Empresas coligadas no início das atividades produtivas.

Fonte: Costa Júnior, (1996, p. 84).

### 2.2.10 Novos nichos no mercado de trabalho do PIM: os terceirizados

Esta tendência, segundo Drucker, vem aumentando. Outro fato significativo dentro do PIM é o grande número de empresas com as mais diversas especializações, como: nutrição, transporte, logística, segurança, recursos humanos, consultoria, manutenção e agora se discute a criação de um pólo exclusivo para componentes. Fornecedores de componentes têm sido criados, muitos com incentivos financeiros e tecnológicos de empresas que migraram para o modelo do disco invertido. A maioria dessas empresas fornecedoras, não tão pequenas quanto se pensa, às vezes até multinacionais, circunda as organizações modelo do disco invertido, fornecendo produtos e/ou serviços.

Segundo Drucker<sup>1</sup> (2002), “hoje em dia, há fornecedores de trabalho temporário para qualquer tipo de cargo, do mais baixo ao executivo-chefe. Uma empresa, por exemplo, fornece gerentes industriais capazes de chefiar fábricas novas desde a sua concepção até que as instalações estejam em produção plena”.

em grande escala com aparecimento de organizações, como a Organização de Empregados Profissionais (OEP) onde, na década de 1990, foi o serviço empresarial que mais rapidamente cresceu nos Estados Unidos. Esse tipo de empresa gerencia os funcionários dos seus clientes, bem como suas relações de emprego -- ou seja, as tarefas administrativas típicas de RH, associadas à gerência de pessoas. Há apenas dez anos, as OEP's eram praticamente desconhecidas, mas por volta de 2000 tornaram-se as "co-empregadoras" de 2,5 milhões a 3 milhões de trabalhadores americanos de baixo e alto escalão. Há, hoje, pelo menos 1800 dessas organizações.

As OEP's, assim como as agências de trabalho temporário, expandiram enormemente sua atuação nos últimos anos. As primeiras, criadas no fim dos anos 80, ofereciam serviços de contabilidade a seus clientes, especialmente folha de pagamentos. Hoje, as OEP's podem cuidar de quase todas as tarefas envolvidas em gerência e relações empregatícias: manutenção de registros e conformidade a normas legais, contratações, treinamento, colocações, promoções, demissões e cortes, planos de aposentadoria e pagamento de pensões. Tais modelos de organizações têm florescido no PIM absorvendo profissionais das mais variadas especialidades, em grande parte vindo do contingente da parcela flutuante, ou seja, do outro  $\frac{1}{2}$ , da fórmula  $p = \frac{1}{2} \times 2 \times 3$ . Hoje se encontra escritórios especializados em despachos aduaneiros, empresas de recursos atuando em parcerias com empresas como “co-

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter F. Eles não são empregados, são pessoas. Revista Exame, 2002.

empregadoras”, empresas de transportes, empresas de manutenção, de instalação, de consultorias, de contabilidade, restaurantes, de serviços médicos, segurança patrimonial, etc. Portanto, atividades que, num passado não muito distante, eram feitas diretamente pelas empresas dentro de um processo verticalizado.

A disputa por clientes mais exigentes e customizados (um novo conceito para personalização), tem feito com que empresas busquem alternativas para ganhar espaços de mercados. Ser pequena no tamanho, mas grande em suas competências básicas, fez com que as empresas que migraram para uma organização modelo de disco invertido – OMDI preocupem-se somente com o seu objetivo principal definido. Se a organização é uma fábrica de parafusos, por exemplo, o seu negócio é fabricar parafusos! A sua competência básica não está relacionada com o transporte de funcionários, restaurante, jardinagem, consultoria e outros insumos de sua necessidade. Isso está sendo feito por empresas que têm competência para tal – os terceirizados –, apesar de continuarem com a responsabilidade. Para isso, as empresas estão mudando seus conceitos, seus paradigmas, suas estruturas hierárquicas, descentralizando-se.

Os serviços terceirizados são bastante utilizados pelas empresas do PIM. Segundo Costa Júnior (1996), para os serviços terceirizados de muitas dessas empresas, “houve a contratação de uma ou mais empresas que alocaram trabalhadores para execução de serviços no interior da empresa-cliente. No caso de específico de manutenção de veículos, de iluminação e refrigeração, foi desenvolvida uma parceria com ex-funcionários, agora fornecedores”. O autor cita ainda que para montagem de placas de circuito impressos dentro de algumas empresas do PIM, “houve a desativação parcial ou total de setores produtivos, com as empresas deixando de produzir e passando a comprar de terceiros – processo de desintegração vertical – não requerendo, dessa forma, elevados investimentos em equipamentos de automação industrial”.

#### 2.2.11 Funções na produção

Russomano (1995) define como Sistema de Produção um processo organizado, que utiliza insumos e os transforma em bens ou executa serviços; ambos devem se apresentar dentro dos padrões de qualidade e preço e tiver procura efetiva. Ainda segundo autor, entende-se como produção – “ato ou efeito de produzir, criar, gerar, elaborar, realizar” – “aquilo que é produzido ou fabricado pelo homem, e, especialmente, por seu trabalho associado ao capital e à técnica.” – “o volume da produção de um indivíduo ou de um grupo,

levando-se em consideração fatores circunstanciais, como tempo, qualidade, procura etc.”- “criação de bens e de serviços capazes de suprir as necessidades econômicas do homem”. Para Riggs *apud* Martins (1999), “sistema de produção é um processo planejado pelo qual elementos são transformados em produtos úteis, ou seja, um procedimento organizado”. Os sistemas de produção transformam insumos em produtos de maior valor (insumos são recursos como mão-de-obra, materiais e capitais) – por outro lado, produtos variam desde artigos montados até todo tipo de serviços (MONKS, 1990).

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. É, entretanto, uma das três funções centrais de qualquer organização, que são<sup>1</sup>:

- a função marketing (que inclui vendas) – é responsável por comunicar os produtos ou serviços de uma empresa para seu mercado de modo a gerar pedidos de serviços e produtos por consumidores;
- a função desenvolvimento de produto/serviço – que é responsável por criar novos produtos e serviços ou modificá-los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços;
- a função produção – que é responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços.
- Também se destaca as funções de apoio, que suprem e apoiam a função produção:
- a função contábil-financeira – que fornece a informação para ajudar os processos decisórios econômicos e administra os recursos financeiros da organização.
- A função recursos humanos – que tanto recruta e desenvolve os funcionários da organização, quanto também se encarrega de seu bem-estar.

É importante destacar que diferentes empresas podem tanto chamar suas funções de nomes diferentes, como também ter um conjunto diferentes de funções de apoio. Quase todas as organizações, entretanto, vão ter três funções centrais, porque todas as empresas possuem necessidade fundamental de vender seus serviços, satisfazer a seus consumidores e criar os meios para satisfazer a seus clientes no futuro<sup>2</sup>.

Entretanto, é importante destacar que os nomes das funções, as fronteiras e as responsabilidades variam entre organizações, e também que não existe uma distinção clara entre as funções centrais ou entre as funções de apoio.

---

<sup>1</sup> Slack *et al.*, (2002, p.32).

<sup>2</sup> Slack *et al.*, (2002, p.32-33).

### 2.2.12 Gestão da qualidade

**Filosofia de Gerenciamento** – o conceito de que a qualidade é importante e surge de maneira bastante forte em 1790, com o crescimento da indústria japonesa que, seguindo os preceitos do consultor americano Williams Edward Deming, faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva<sup>1</sup>.

Esse aspecto se torna tão importante que já em 1980 os fabricantes de veículos japoneses, antes vistos com pouco caso pelos fabricantes americanos, tornam-se extremamente competitivos no mercado, criando dificuldades de venda para os veículos dos demais fabricantes mundiais.

Um excelente projeto e um alto crescimento e consistente nível de qualidade aliados os preços competitivos e a condições de bons serviços pós-venda fizeram com que os japoneses conquistassem fatias expressivas de diferentes mercados de produtos. Nos dias atuais a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade.

Definições<sup>2</sup> - existem diferentes definições de qualidade. Consideram-se como mais relevantes as cinco definições a seguir:

1. **Definição transcendental** – nessa definição entende-se qualidade como sendo constituída de padrões elevadíssimos, universalmente reconhecidos.
2. **Definição focada no produto** – nessa definição, a qualidade é constituída de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados.
3. **Definição focada no usuário** – para Juran *apud* Martins (1999), “a qualidade é a adequação ao uso”, mas existe grande dificuldade na conceituação de termos como uso, satisfação, durabilidade e até na identificação clara de “usuário” ou, como preferirmos, “cliente” do produto. O conceito corrente de que “produto é o que o que o cliente compra” faz entender que essa definição de qualidade é muito importante para manutenção da competitividade da empresa.
4. **Definição focada na fabricação** – essa definição está baseada no conceito de que “qualidade é a adequação às normas e às especificações”, de acordo com P. Crosby *apud* Martins (1999). Essa definição nos leva a buscar melhorias nas técnicas de projeto de produto e de projeto de processos e no estabelecimento de

---

<sup>1</sup> Martins (1999).

<sup>2</sup> Slack *et al.*, (2002).

sistemas de normas. É necessário muito cuidado no estabelecimento dessas normas, pois a empresa poderá gerar produtos não necessariamente com boa aceitação no mercado, mas que apenas atendam às especificações fixadas internamente na empresa.

5. **Definição focada no valor** – Feigenbaum *apud* Martins (1999) enunciou esse conceito argumentado que, para o consumidor, a qualidade é questão de o produto ser adequado com relação “ao uso e ao preço”. Essa definição tem sido cada vez mais aceita pelo mercado.

### 2.2.13 Gestão da Qualidade Total (TQM)

O TQM (*Total Quality Management*), é um movimento em grande parte à uma resposta à competição global e aos clientes mais exigentes: é uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor.<sup>1</sup>

Embora o TQM tenha se popularizado nos anos 1980, suas raízes remontam há 30 anos antes disto. Em 1950, o americano W. Edwards Deming foi ao Japão e explicou aos gerentes japoneses como melhorar a eficácia da produção<sup>2</sup>. Fundamental em seus métodos gerenciais era o uso de estatísticas para analisar a variabilidade nos processos de produção. Uma organização bem administrada, segundo Deming era aquela em que o controle estatístico reduzia a variabilidade e resultava em qualidade uniforme e quantidade previsível de produção. Suas idéias foram largamente responsável pelo incrível sucesso obtido pelo Japão do pós-guerra na criação de produtos de alta qualidade a preços muito competitivos.

Os gerentes americanos perceberam o que as companhias japonesas estavam fazendo e reagiram criando o TQM. Trata-se de uma filosofia de administração motivada pela constante consecução da satisfação do cliente mediante o aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais (Figura 12).

Os programas de TQM buscam alcançar melhorias contínuas de processo, de forma que a variabilidade seja constantemente reduzida. Quando se elimina as variações, aumenta-se a uniformidade do produto ou serviço. A maior uniformidade, em troca, resulta em custos mais baixos e qualidade mais alta.

---

<sup>1</sup> Slack *et al.*, (2002).

<sup>2</sup> Martins 1999).

O Que é Gestão da Qualidade Total?	
1.	<b>Foco intenso no cliente</b> – o cliente não só incluem os de fora, que compram os produtos ou serviços da organização, como também os clientes internos (como pessoal da expedição ou contas a pagar), que atendem e interagem com outros na organização.
2.	<b>Preocupação pelo aprimoramento de tudo o que a organização faz</b> – o TQM usa uma definição ampla de qualidade. Ela não se refere apenas ao produto final, mas também ao modo como a organização trata as entregas, como responde rapidamente às reclamações, a polidez com que os telefonemas são atendidos, e assim por diante.
3.	<b>Mensuração precisa</b> – o TQM utiliza técnicas estatísticas para medir toda variável crítica nas operações da organização. Essas operações são medidas comparadas com padrões ou marcas de referência ( <i>benchmarks</i> ) para identificar problemas, localizar suas raízes e eliminar suas causas.
4.	<b>Participação ativa dos funcionários</b> – o TQM envolve o pessoal de linha no processo de aprimoramento. Nos programas de TQM, equipes são amplamente empregadas como veículos de participação ativa da detecção e na solução de problemas.

Figura 12: Gestão da Qualidade Total.

Fonte: Adaptado de Slack *et al.*, (2002, p.665).

### Aspectos do TQM<sup>1</sup>:

**Envolvimento do Pessoal** – para um envolvimento na qualidade, são necessárias ações consistentes e coordenadas na área de recursos humanos (RH), voltada para a cultura da empresa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, estabelecimento de prêmios e de incentivos além de encorajamento – motivação – ao trabalho em times.

**Cultura da Empresa** – um dos fatores culturais mais importantes consiste na definição dos clientes da empresa, sejam “internos” ou “externos”. O cliente que adquire os produtos ou serviços da empresa é um cliente externo da empresa como um todo, o contador que recebe a nota fiscal do receber de materiais é um cliente interno para o recebedor de materiais. A qualidade é uma finalidade da empresa: deve ser consenso que é preciso existir qualidade em todos os aspectos da empresa, e não somente no produto final.

**Desenvolvimento e Treinamento de Pessoal** – o desenvolvimento de pessoal diz respeito ao crescimento da pessoa em seu aspecto humano e social e de visão gerencial, como desenvolver alguém em habilidades gerenciais. O treinamento abrange aspectos operacionais, como treinar alguém para leitura de desenhos mecânicos, etc. Os dois aspectos são igualmente importantes para pessoas e devem ser dosados de forma adequada. Para o sucesso desse programas é importante que sejam estabelecidas metas e que se recompense o bom desempenho.

---

<sup>1</sup> Slack *et al.*, (2002).

Trabalho em Times – os times são constituídos por pequeno grupo de pessoas que têm um propósito comum, que estabelecem suas metas de desempenho e que estão voltados para obtenção de resultados.

Os times diferem dos grupos de trabalho por que:

- seus membros estão comprometidos com objetivos que ultrapassam suas prioridades pessoais;
- a liderança é compartilhada e não exercida por apenas um elemento;
- o desempenho é avaliado não pela contribuição de cada um, mas sim pela contribuição do grupo;
- os elementos do time trabalham em conjunto e realizam pessoalmente o trabalho, não o delegando a subordinados;
- os círculos de controle de qualidade (CCQs) são times voltados à prevenção e à solução de problemas de qualidade, podendo existir outros times voltados a outras finalidades na empresa.

#### 2.2.14 Sistema de qualidade ISO<sup>1</sup> série 9000

Para o entendimento da aplicação do sistema de qualidade ISO 9000 na empresa pesquisada, é importante que se tenha o entendimento, como fundamentação teórica, de como estava disponível a série ISO, no período de 1990 a 2004, haja vista que houve uma reformulação no sistema e a ISO 9001:2000 substituiu a série ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, de 1994.

A série ISO 9000 formou um conjunto de padrões mundiais que estabeleceu exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas. A ISO 9000 é mundialmente usada para fornecer um quadro de referência para a garantia de qualidade. A certificação ISO 9000 exige avaliação externa dos padrões e procedimentos de qualidade uma empresa dos padrões e procedimentos de qualidade de uma empresa e são feitas auditorias regulares para assegurar que os sistemas não deteriorariam<sup>2</sup>.

As recomendações detalhadas para estabelecimento de sistemas de qualidade da série ISO até então vigentes, eram as seguintes (Figura 13).

---

<sup>1</sup> Sigla de *International Standards Organization*, ou *International Organization for Standardization* (LACOMBE, 2004).

<sup>2</sup> Slack *et al.*, (2002, p.674).

ISO 9000	Lida com “administração da qualidade e dos padrões de garantia de qualidade e orientação para seleção e uso”.
ISO 9001	Lida com “modelo de sistemas de qualidade para garantia de qualidade de design/desenvolvimento, produção, instalação e manutenção”.
ISO 9002	Lida com “modelo de sistemas de qualidade para a garantia de qualidade em produção e instalação”.
ISO 9003	Lida com “modelo de sistemas de qualidade para a garantia de qualidade na inspeção e testes finais”.
ISO 9004	Lida com “modelo de sistemas de qualidade para a garantia da qualidade e do sistema de qualidade: linha de ação”.

Figura 13: Recomendações da série ISO.  
Fonte: Slack *et al.* (2002, p.675).

Portanto, o propósito da ISO 9000 é fornecer garantia aos compradores de produtos ou serviços de que foram produzidos de maneira a entender a suas exigências. A melhor forma de fazer isso é definir os procedimentos, padrões e características do sistema de controle administrativo que governa a operação. Assim, tal sistema ajudará a garantir que a qualidade é ‘constituída’ dentro dos processos de transformação da operação. Isso é o porquê de a série 9000 ser vista como fornecedora de benefícios para as organizações que a adotem (por dar-lhes orientações detalhadas sobre como desenvolver seus procedimentos de controle), mas, principalmente, para os consumidores (que têm a segurança de saber que os produtos e serviços que compram são feitos segundo um padrão definido).<sup>1</sup>

#### 2.2.15 Reengenharia – Nova sociedade organizacional e seus dilemas

A Reengenharia, modelo dos anos 90, surgiu como resposta às pressões econômicas e à concorrência que as organizações vêm sofrendo nesta década e, mais especialmente, como forma de, rapidamente, reestruturar o sistema industrial norte-americano para recuperar o espaço perdido em relação à indústria japonesa. A Reengenharia é nova no sentido de trazer um conceito capaz de realmente exercer impacto sobre as pessoas e as empresas, e segundo Hammer e Champy (1994), a “Reengenharia não é modismo, é uma filosofia de sobrevivência”.

Desde o início dos anos 80, a força dominante na relação vendedor-cliente tem se deslocado. Os vendedores já não estão mais no controle; os clientes é que estão. Já não

<sup>1</sup> Slack *et al.*, (2002, p.675).

existem mais noções como o cliente; existe apenas este cliente. Para Hammer e Champy (1994), nunca foi tão difícil conquistar clientes. Os clientes de hoje são mais atentos e mais educados que o mercado já enfrentou. Os clientes atuais são caracterizados pela busca incessante pela qualidade, serviços e preços, por sua vontade de agir no caso de haver negligência no cumprimento de um contrato. Em suma, no lugar dos mercados de massa em expansão nos anos 50, 60, e 70, as empresas atuais têm clientes, comerciais e individuais, que sabem o que querem, o que desejam pagar por isto e como obtê-lo nos termos que exigem.

Segundo Hammer e Champy (1994), a maioria das empresas atuais, qualquer que seja o seu ramo, sofisticação dos seus produtos ou serviços ou, sua nacionalidade de origem, foi construída em torno da idéia central descrita por Adam Smith em *A Riqueza das Nações*, publicada em 1776: o princípio da divisão do trabalho e da especialização.

Ainda segundo Hammer e Champy (1994), o princípio de Smith refletiu as suas observações de que certo número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual da fabricação, poderia produzir, em um dia, muito mais do que o mesmo número de trabalhadores empenhados na produção inteira. Esses trabalhadores jamais completam uma tarefa inteira; eles tão somente realizam fragmentos de tarefas. Contudo, segundo os mesmos autores, esta antiga forma de funcionamento simplesmente se tornou inoperante. No mundo atual de clientes, concorrência e mudanças, as atividades orientadas para tarefas estão obsoletas. Em seu lugar, as empresas precisam organizar seu trabalho em torno de processos. Deste modo as empresas não podem mais ser consertadas e sim reinventadas.

Definida formalmente por Hammer e Champy:

A Reengenharia é o repensar fundamental e reestrutural radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástico e processos (HAMMER e CHAMPY, 1994, p.22/24).

**Fundamental** – ao praticar a reengenharia precisa-se formular questões básicas a respeito da empresa e do seu funcionamento: Por *que* fazemos o que fazemos? E por que fazemos desta forma? Estas perguntas fundamentais forçam as pessoas a examinar as regras e suposições tácitas subjacentes à forma como as atividades são conduzidas. Como fazê-lo. A Reengenharia ignora o que existe e se concentra no que deveria existir.

**Radical** – na Reengenharia, a redefinição significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho. É

a reinvenção das empresas – não é a melhoria, aperfeiçoamento ou modificação.

**Drástica** – a Reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas saltos quânticos de desempenho. Melhorias exigem ajustes fino; melhorias drásticas requerem destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.

**Processo** – para a Reengenharia, a palavra-chave processo é a mais importante, e também é a que traz mais problemas, já que grande parte dos homens de negócios não estão voltados para processos e sim para tarefas, serviços pessoas ou estruturas.

### 2.2.16 *Downsizing*

A redução de quadro de pessoal ou *downsizing* tornou-se uma estratégia dominante nos anos 1990. Para Robbins (2000), tem sido praticada como meio de reduzir o tamanho de uma organização por meio de demissões generalizadas. Ainda segundo o autor, “Os críticos acreditam que a redução em massa se tornou uma moda passageira”. (ROBBINS, 2000, p. 13). É uma maneira de a direção mostrar aos acionistas a seriedade de sua intenção de controlar custos, acrescenta o autor. Em contra partida, os partidários do processo sustentam que as reduções de pessoal em grande escala são necessárias para manter a competitividade em um mercado global em rápida transformação.

As grandes corporações excederam-se na contratação nas décadas em que a competição era menos severa. A redução é somente uma tentativa de voltar ao equilíbrio na situação de sua mão-de-obra. Tavares (2000, p.286) menciona que *downsizing* “corresponde a uma redução da organização, representada pela diminuição dos níveis hierárquicos e, às vezes, de pessoas”. Ainda segundo o autor,

À semelhança da reengenharia, às vezes é necessário cortar as gorduras da organização. Contudo, reduzir o número de pessoas não representa, por si, um aumento de receita. Ainda reduzir os níveis hierárquicos e o número de pessoas não é o mesmo que reduzir as conseqüências disfuncionais do comportamento hierárquico, [...]. O fato de uma organização ficar mais enxuta e melhor, não a torna necessariamente mais competitiva. Ela precisa ser mais saudável e tornar-se única. (TAVARES, 2000, p.286/287).

Para Lacombe (2004), o *downsizing* pode trazer vantagens em relação aos objetivos organizacionais, mas se o processo for levado a extremos, pode causar problemas como a perda do espírito da organização, isto é, perda de pessoal experiente, que domina o conhecimento do negócio. Ainda segundo o autor, o *downsizing* quando aplicado em uma organização deve ser por meio de uma equipe constituída por pessoal-chave da organização e

uma das principais preocupações deve ser a reação dos sobreviventes do processo, pois da motivação, da lealdade e, conseqüentemente, do desempenho dos que ficam dependem os resultados da empresa.

Hamel e Prahalad *apud* Tavares (2000) mencionam que o *downsizing* e a reengenharia são legítimos e importantes, mas referem-se mais aos negócios atuais do que à criação de setores do futuro. O *downsizing* procura reduzir os níveis hierárquicos enquanto a reengenharia está orientada para a reformulação dos processos, com o intuito de eliminar o trabalho desnecessário. Ainda segundo os autores, o redesenho dos processos e a redução dos empregados não farão com que a empresa ingresse na lista das mais admiradas e sim sub ou mal gerenciadas. Os autores comentam ainda que “... uma empresa não melhora sua posição competitiva quando diminui rápido o seu tamanho do que melhora sua eficiência. O custo social de ambos é elevado e o resultado é o declínio do moral do funcionário”.

### **2.3 Conclusão e considerações finais do capítulo**

Este capítulo procurou abordar os constructos que serviram de base para a formulação do conceito de Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI, assim como conceitos e fundamentos correlacionados como o modelo de organização estudado.

Os itens relacionados no capítulo procuraram relacionar os principais conceitos sobre o modelo organizacional estudado. No primeiro item – Conceito de base mencionou a origem da idéia sobre a modelagem organizacional OMDI. No segundo item – Revisão de literatura destacou os principais conceitos sobre: estruturas organizacionais; as estratégias organizacionais; a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação; a OMDI e as estratégias de terceirização; as funções na produção; a gestão de qualidade, gestão da qualidade total (TQM); o sistema de qualidade ISO, série 9000; reengenharia – nova sociedade organizacional e os seus dilemas; e os principais conceitos sobre o *downsizing*.

Conclui-se do capítulo apresentado que o estado da arte apresentado visou contribuir para entendimento de uma visão ampla relativo a Organização Modelo de Disco Invertido - OMDI, no PIM. Considera-se, ainda, a possibilidade de que o estudo forneça subsídios para que, mais adequadamente, outras organizações possam se adequar a esse novo modelo organizacional e que também possa contribuir na agregação de novos conhecimentos aos estudos organizacionais à medida que possa confrontar o modelo tradicional com um mais avançado, e comparar as vantagens e as desvantagens desses modelos.

## **CAPÍTULO 3 – ZONA FRANCA DE MANAUS**

A apreciação e entendimento deste capítulo constituem aos fenômenos que constituíram as forças econômicas e fatores de produção na ZFM, notadamente em seu Pólo Industrial, que concorreram para a estruturação e reestruturação das organizações implantadas neste pólo, notadamente para a formação de empresas que assumiram a postura de uma organização modelo de disco invertido. O propósito geral é proporcionar o entendimento sobre o contexto e os fatores que explicam e contribuem para a formação do modelo estudado de organização, desde a sua criação até a situação presente, expondo a dinâmica do processo de evolução não só no período pesquisado, mas uma síntese da origem até aos dias de hoje. O capítulo enseja também uma apreciação sobre o Pólo de Duas Rodas, no qual a empresa pesquisada está inserida.

### **3.1 Aspectos da Zona Franca de Manaus - ZFM**

A criação da ZFM foi a primeira experiência do governo federal de aplicação de uma política de incentivos fiscais, com o objetivo primordial de promover o desenvolvimento da Amazônia Ocidental. Até então, as políticas de planejamento implementadas na Amazônia pelas agências de desenvolvimento – Superintendência do Plano de Valorização Econômico da Amazônia (SPEVEA) e depois Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) – (COSTA JÚNIOR, 1996). O autor cita ainda que o processo de criação da ZFM deu-se em duas fases: a primeira em 1957, mesmo não sendo operacionalizada após a regulamentação da Lei nº 5.174; a segunda em 1967, quando reapareceu no cenário regional como um centro industrial de produção e assim permanece até os dias atuais.

No contexto da sua segunda fase histórica, a ZFM reapareceu no cenário regional em 1967 e a concepção de desenvolvimento adotada pelo novo modelo tem gerado inúmeras polêmicas entre os estudiosos do assunto. “Efetivamente teria sido criada e levada adiante por inspiração e/ou pressão de exigências da acumulação capitalista internacional e nacional (TUPIASSÚ *apud* COSTA JÚNIOR, 1996)”. Segundo Mello *apud* Costa Júnior (1996):

Alguns estudiosos chamaram essas mudanças de “uma nova ordem econômica internacional”, na qual os países periféricos se tornam atraentes aos países centrais, não mais como simples fornecedores de matérias-primas ou como consumidores potenciais de seus produtos acabados, mas também como locais para a instalação de indústrias. Tal fenômeno decorre devido à produção nos países industrializados não

ser mais tão lucrativa quanto a produção nos países do Terceiro Mundo. Como consequência, tem-se uma nova divisão do trabalho como um processo dinâmico em que o investimento estrangeiro no setor industrial é voltado para produzir mais no além-fronteira que em seus próprios mercados domésticos. Nos países subdesenvolvidos este processo está relacionado com o surgimento de um novo tipo de localização industrial, as “zonas de livre produção (ZLPs), e com elas o estabelecimento de um novo tipo de planta industrial – as fábricas com produção voltada para o mercado mundial (COSTA JÚNIOR, 1996, p. 19).

A Zona Franca de Manaus (ZFM) foi criada oficialmente, através do Decreto-lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1968. Conforme seu artigo 1º, a ZFM mudou a sua finalidade, passando a ser uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais, estabelecida com a finalidade de criar, no interior da Amazônia, um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam o seu desenvolvimento, “em face dos fatores locais e da grande distância a que se encontram os centros consumidores de seus produtos” (COSTA JÚNIOR, 1996, p.20). Sua localização seria numa área contínua, com superfície mínima de 10.000 km<sup>2</sup>, à margem esquerda dos Rios Negros e Amazonas, englobando a cidade de Manaus e seus arredores. A regulamentação do Decreto-Lei que implantou a ZFM ocorreu através do Decreto nº 61.244, de 28 de agosto de 1967.

### **3.2 SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus**

A Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa, autarquia criada pelo Decreto nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tem a finalidade de promover o desenvolvimento sócio-econômico, de forma sustentável, na sua área de atuação, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiando em capacitação tecnológica, visando à inserção internacional competitiva, a partir das seguintes ações:

- identificar oportunidades com vistas à atração de empreendimentos para a região;
- identificar e estimular investimentos públicos e privados em infra-estrutura;
- estimular e fortalecer os investimentos na formação de capital intelectual e em ciência, tecnologia e inovação pelos setores público e privado;
- intensificar o processo de articulação e de parceria com órgãos e entidades públicas e privadas;
- estimular ações de comércio exterior; e
- administrar a concessão de incentivos fiscais.

### 3.3 Incentivo do Governo Federal

Os incentivos/benefícios federais oferecidos ao empresário que deseja investir na área de atuação da Suframa são os seguintes: Imposto sobre Importação – I.I., Imposto sobre Produtos Industrializados – I.P.I. e o Imposto sobre Exportação – I.E.

#### 3.3.1 Imposto de Importação – I.I

- Isenção do I.I. na entrada de mercadoria (inclusive bens de capital) de procedência estrangeira na ZFM, destinada ao seu consumo interno.
- Isenção do I.I. à mercadoria de procedência estrangeira listada na Portaria Interministerial nº 300, de 20 de dezembro de 1996, destinada à Amazônia Ocidental.
- Redução de 88% do I.I. aplicado a matérias-primas produtos intermediários, materiais secundários e de embalagem de procedência estrangeira empregados na fabricação de produtos industrializados na ZFM, quando dela saírem para qualquer ponto do Território Nacional, desde que o fabricante tenha projetos aprovados pelo Conselho de Administração da Suframa e atenda o Processo Produtivo Básico – PPB (conjunto mínimo de etapas que caracterizem industrialização).
- Redução do I.I. na fabricação de bens de informática condicionada à aplicação de um coeficiente de redução proporcional à participação de mão-de-obra e insumos nacionais.
- Redução do I.I. na fabricação de veículos automotivos, acrescidos de 5% ao coeficiente de redução, referido ao item anterior.

#### 3.3.2 Imposto sobre Produtos Industrializados – I.P.I.

- Isenção do I.P.I. para produtos fabricados na ZFM.
- Isenção do I.P.I. para mercadoria (inclusive bens de capital) de procedência estrangeira consumida na ZFM.
- Isenção do I.P.I. para mercadoria de procedência estrangeira consumida na Amazônia Ocidental, desde que listada na Portaria Interministerial nº 300/96.
- Isenção do I.P.I. para mercadoria de procedência nacional ingressa na ZFM e de mais áreas da Amazônia Ocidental.

- Isenção do I.P.I. aos produtos elaborados com matérias-primas agrícolas e extrativas vegetais de produção regional, em todas as localidades da Amazônia Ocidental.
- Crédito do I.P.I. calculado como se devido fosse, sempre que produtos referidos no item anterior sejam empregados como matérias-primas, produtos intermediários ou materiais de embalagem na industrialização em qualquer ponto do Território Nacional, de produtos efetivamente sujeitos ao referido imposto.

### 3.3.3 Imposto sobre Exportação – I.E

- Isenção do I.E. para produtos fabricados na ZFM.

## 3.4 Incentivos do Governo Estadual

### 3.4.1 Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS

- isenção do ICMS incidente sobre produtos industrializados nas remessas dos demais estados brasileiros para a ZFM;
- isenção do ICMS nas entradas de ativo, inclusive partes e peças;
- Crédito do ICMS concedidos pelo Estado do Amazonas, nas compras de produtos industrializados de origem nacional;
- restituição do ICMS pelo Governo do Estado do Amazonas para produtos industrializados, nos seguintes níveis:
  - a) 45% para bens de consumo final;
  - b) 55% a 100% para bens de capital, bens de consumo destinado à alimentação, vestuário, calçados e veículos;
  - c) até 100% para bens intermediários, produtos que utilizam matéria-prima regional e produtos agropecuários pertencentes a setores prioritários; e
  - d) até 100% para os bens produzidos por empresas de base tecnológica de micro e pequeno porte, produtos medicamentosos que utilizem basicamente plantas medicinais regionais, produtos resultantes da industrialização do pescado e produtos fabricados no interior do Estado;
  - e) diferimento do ICMS na importação de matéria-prima;
  - f) diferimento do ICMS devido nas operações de importação de mercadorias

- estrangeiras, para o momento de saída;
- g) redução da Alíquota do ICMS incidente sobre as operações de importação de mercadorias estrangeiras destinadas a comercialização para até 7%;
  - h) crédito presumido de 6% sobre a base de cálculo do ICMS, para as mercadorias estrangeiras, nas operações de saída da ZFM para outros estados federativos, via venda no atacado; e
  - i) não incidência do ICMS no ato da entrada de mercadorias oriundas do exterior, desde que destinadas a internação no resto do país, via vendas no atacado;

### **3.5 Incentivos Extrafiscais**

#### **3.5.1 Entrepasto Internacional da Zona Franca de Manaus – EIZOF**

O Entrepasto Internacional da Zona Franca de Manaus - Eizof - foi criado em 1992 e funcionou de maneira provisória de 1993 até início 2000, no Porto de Manaus, quando foi incorporado à Estação Aduaneira do Interior (Eadi). O projeto arquitetônico original foi adequado à nova realidade orçamentária e às exigências de um mercado mais competitivo e será implantado numa área de 300 mil metros quadrados, localizado no terreno da extinta Companhia Siderúrgica da Amazônia (Siderama), no Distrito Industrial.

O Eizof funcionará em uma área contígua à que está reservada para o novo porto de cargas de Manaus, formando um complexo portuário importante para o Pólo Industrial de Manaus e a Amazônia Ocidental, do ponto de vista logístico e será dotado da infra-estrutura básica necessária para recepção, armazenagem e distribuição de cargas e mercadorias nacional e estrangeira.

Em breve, será lançada a licitação para a contratação dos serviços de construção e reforma das instalações atuais. Com a implantação do Centro de Concentração de Distribuição dos Produtos da Zona Franca de Manaus no Porto de Everglades, nos Estados Unidos, a partir do segundo semestre de 2006, o Eizof adquirirá uma maior dimensão, uma vez que será a outra ponta do serviço de logística integrado entre os mercados brasileiro e norte-americano. A implantação definitiva do Eizof assegurará, entre outras vantagens, a melhoria da competitividade das indústrias mediante a disponibilização *justa in time* de insumos, o incremento no nível de negócios na região, maior geração de emprego e o estímulo do comércio com Bolívia, Venezuela, Colômbia, Peru e Caribe.

### **3.6 Distrito Industrial de Manaus**

A aquisição de grandes áreas apropriadas a empreendimentos industriais a preços simbólicos e com um prazo de 12 meses para pagamento é uma das vantagens oferecidas ao investidor interessado em implantar projeto no Pólo Industrial de Manaus. A área dispõe de infra-estrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial. Cerca de 1,7 mil hectares do Distrito Industrial encontram-se ocupados com indústrias instaladas, mas ainda existem 2,2 mil hectares disponíveis para novos empreendimentos.

### **3.7 Características do modelo ZFM**

O processo de industrialização foi ancorado na dependência de capitais e tecnologia estrangeiras, principalmente americanas e japonesas, de importação de componentes e estímulos fiscais especiais. Gerada por uma política agressiva de incentivos fiscais, voltadas aos mercados não regionais, apresentando uma concentração industrial em torno de uns poucos subsetores – com predominância do eletroeletrônico e de duas rodas – e características diferentes da indústria localizada em outras regiões do país, muito próxima ao modelo de enclave, a ZFM apresenta dois períodos com características distintas: o primeiro compreende os anos de 1976 e 1990 e o segundo verifica-se a partir de 1991. Em ambos, as medidas adotadas visavam adequar a ZFM a uma nova realidade nacional e internacional.

Até o ano de 1990, as características da ZFM eram as seguintes:

- modelo de substituição de importação, tendo como resultado um elevado índice de nacionalização dos produtos fabricados (em torno de 75%);
- contingenciamento das quotas de importação, com conseqüências sobre o setor industrial;
- grande dependência da compra de insumos produzidos no Sudeste do país (para cada US\$ 1,00 importado, US\$ 3,00 eram adquiridos do Sudeste do Brasil, em São Paulo principalmente);
- aumento substancial da compra local de insumos, com a implementação da indústria de bens intermediários.

A partir de 1991, com a adoção pelo governo federal da nova política industrial e de

comércio exterior, que trazia em seu bojo a redução de alíquotas de importação, o fim de mecanismos extra-alfandegários de contenção de importações, programas de qualidade e competitividade, programas desestatização da economia e incentivos ao investimento direto do capital estrangeiro no país, a ZFM, nesse contexto, passou a adotar medidas de ajuste aos novos ventos modernizantes, destacando-se dentre elas:

- eliminação do contingenciamento global às importações;
- eliminação da exigência de índices mínimos de nacionalização;
- instituição de processo produtivo básico – PPB, distintos para cada produto ou família de produtos;
- adoção de redutor fixo de 88% da alíquota do II dos produtos já fabricados na ZFM com insumos importados;
- permissão para internamento no mercado nacional de mercadorias importadas pela ZFM, desde que pagando os impostos devidos.
- Porém, algumas características permaneceram, tais como:
  - concentração dos investimentos nos seguintes pólos industriais: eletroeletrônico, veículos de duas rodas, relojoeiro, ótico, componentes e brinquedos (estes nos quatro anos anteriores a 1990);
  - porta de entrada de tecnologia no país, principalmente no complexo eletrônico e de duas rodas, com empresas utilizadoras de tecnologia de ponta, tanto de produtos quanto de processos;
  - concentração da população na capital do Estado, como consequência da retração da economia interiorana;
  - elevado nível de integração com a economia mundial; e
  - implantação de fábricas unicamente com a finalidade de desenvolver industrialmente a região, sem que esta industrialização apresentasse vínculos orgânicos com a estrutura sócio-econômico anterior à sua implantação.

### **3.8 A abertura econômica e seu impacto na atividade industrial da ZFM**

Na década de 1990, houve um processo de abertura da economia brasileira com a redução ampla das alíquotas de importação. A partir daquele ano, começou um marco na história da ZFM. Se até 1980 esperava-se que os investidores chegassem para montar seus negócios, com a liberação das importações houve uma redução da força dos incentivos fiscais.

O desempenho da atividade industrial da ZFM nos quatro primeiros anos da década de

1990 refletiu com precisão o choque exógeno e o grau de instabilidade que prevaleceu no modelo até sua recuperação. As indústrias enfrentaram o momento mais crítico no começo da década, início do período da abertura do país às importações, apresentando os primeiros sinais de recuperação somente a partir de 1993 com a estruturação da nova política industrial definida para o modelo. O ano de 1991 foi o mais crítico para a indústria local. As vendas do Distrito Industrial caíram verticalmente, quase 29% relativo ao ano anterior. O faturamento caiu de US\$ 8,3 bilhões para US\$ 5,9 bilhões. No ano seguinte, os resultados foram igualmente negativos. As empresas faturaram US\$ 4,5 bilhões, o que correspondeu a uma queda de pouco mais de 24% em relação ano anterior (Tabela 1).

Tabela 1: Faturamento bruto anual do PIM.

Ano	FATURAMENTO (US\$ 1,00)			TOTAL (US\$ 1,00)	%
	REGIONAL	NACIONAL	EXTERIOR		
1990	1.811.321.082	6.506.117.925	61.775.701	8.379.214.708	21,4
1991	1.346.365.559	4.575.433.386	62.457.092	5.984.256.037	-28,6
1992	814.940.777	3.616.691.287	115.131.833	4.542.763.897	-24,1
1993	969.451.433	5.568.996.976	97.272.749	6.635.721.158	46,1
1994	1.445.037.762	7.258.591.938	114.570.678	8.818.200.378	32,9

Fonte: SAP/CGPRO/COISE/Suframa

Para que as empresas permanecessem em Manaus, era indispensável fortalecer e consolidar o pólo de componentes de seu modelo industrial, produzindo insumos a preços internacionais, em decorrência de escalas de produção cada vez mais elevadas. Um importante fator para que as empresas alcançassem maior grau de competitividade, seria integrar a sua produção à produção dos seu fornecedores. Desta forma, com maior escala de produção e integração com sua cadeia de suprimento, alguns insumos importantes que até então eram importados, apresentaram viabilidade econômica para serem produzidos em Manaus. Havia, portanto, a necessidade de uma reformulação na política industrial da ZFM visando torná-la mais ampla e compatível com o novo cenário econômico que se apresentava após a abertura da economia brasileira aos produtos importados.

No início de 1991, após realização de estudo pela Suframa, que tinha como objetivo de identificar e propor os níveis adequados de tributação que deveriam incidir sobre as importações das empresas instaladas na ZFM a fim de restabelecer e preservar a competitividade de sua atividade industrial, a Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, alterou o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e instituiu a nova sistemática de tributação às importações e introduziu a obrigatoriedade do cumprimento do processo

produtivo básico – PPB pelas empresas industriais instaladas na ZFM em substituição a antiga política dos índices de nacionalização.

Somente após três anos de sucessivos desempenhos negativos, a atividade industrial começou a dar sinais de recuperação, gerando um resultado operacional de US 6,6 bilhões em 1994. À época, já em fase de inserção no mercado globalizado, o setor industrial apresentou um crescimento de quase 33%.

Neste cenário de crise, tal como os principais segmentos industriais locais, o Pólo de Duas Rodas de Manaus apresentou o seu pior desempenho em mais de vinte anos de existência. Após períodos consecutivos de aumentos em seu desempenho operacional, a partir de 91 tem-se uma redução em mais de 40% em seu faturamento bruto anual. Consolidada a etapa inicial de mudança em sua política industrial, com a redefinição dos níveis de redução do Imposto de Importação – I.I e estabelecimento de processo produtivo básico para os produtos do setor, a recuperação veio somente em 94, quando faturou US\$ 772.518.882 (Tabela 2).

Tabela 2: Faturamento bruto anual do PIM

Ano	FATURAMENTO (US\$ 1,00)			TOTAL (US\$ 1,00)	%
	REGIONAL	NACIONAL	EXTERIOR		
1990	94.761.223	644.682.764	18.555.545	757.999.532	34,9
1991	57.034.534	375.307.674	20.409.522	452.751.730	-40,3
1992	47.396.523	235.312.463	56.654.227	339.363.213	-25,0
1993	38.865.846	347.889.873	23.312.296	410.068.015	20,8
1994	129.129.122	614.447.222	28.942.538	772.518.882	88,4

Fonte: SAP/CGPRO/COISE/Suframa.

Em 95, novo recorde foi registrado no desempenho da atividade industrial da ZFM, atingindo um faturamento de US\$ 11,7 bilhões, correspondente a um aumento de 33%, seguido pelo resultado de US\$ 13,2 bilhões, contabilizado no ano seguinte (Tabela 3).

Tabela 3: Faturamento bruto anual do PIM

	ANO (MILHÕES DE DOLARES)													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento	5,9	4,5	6,6	8,8	11,7	13,2	11,7	9,9	7,2	10,3	9,0	9,1	10,5	13,9

Fonte: SAP/CGPRO/COISE/Suframa.

As empresas tinham cada vez mais necessidade de aumentar a sua capacidade competitiva e um requisito básico era a elevação de sua capacidade produtiva para ampliar progressivamente a escala de produção. Com isso, criam-se as condições para consolidar o modelo ZFM de forma diferente. Os incentivos fiscais ainda eram como são até os dias de hoje, preponderantes para a competitividade do modelo, porém as condições econômicas reais também passavam a ser ponderadas, pois a competição seria mais intensa em uma economia globalizada.

### **3.9 Pólo industrial de Manaus – PIM**

O Pólo Industrial de Manaus – PIM ocupa hoje lugar de destaque no cenário industrial brasileiro, pela diversidade e quantidade dos empreendimentos industriais instalados, como também pelos grandes investimentos realizados e oportunidades de empregos gerados. O PIM registrou, em 2005, um dos melhores desempenhos da sua história. O faturamento das indústrias alcançou US\$ 18,964 bilhões, uma evolução de 35,95% em relação ao de 2004, ano em que as indústrias também obtiveram um recorde histórico, de US\$ 13,949 bilhões. O número de empregos diretos gerados no PIM foi recorde em 2005, quando alcançou 96.865 postos de trabalho, ultrapassando em 19,01% o número também histórico de 2004, de 89.024. Entre outubro e novembro de 2005, meses com grande pico de produção, as indústrias do PIM superaram a marca de 100 mil trabalhadores empregados. Os empregos indiretos em 2005 totalizaram cerca de 400 mil postos de trabalho – 15% a mais que no ano anterior.

A arrecadação tributária federal no Amazonas atingiu R\$ 5,9 bilhões (inclusive Taxa de Arrecadação da Suframa, INSS e FGTS) em 2005, com aumento de 10,02% em relação a 2004, quando alcançou R\$ 5,3 bilhões. Tal desempenho torna o estado responsável por 63% de toda a arrecadação federal na 2ª Região Fiscal, que é composta por todos os estados da Região Norte, exceto Tocantins. A soma da arrecadação federal, estadual e da capital do Amazonas, em 2005, alcançou R\$ 9,4 bilhões, o que representa um incremento de 11,42% na comparação com 2004, quando foram arrecadados R\$ 8,4 bilhões. O Amazonas é o sexto estado que mais arrecada tributo federal no país, recolhendo à União o equivalente 13,69% do seu Produto Interno Bruto (PIB). O grau de nacionalização dos insumos industriais evolui consideravelmente ao longo dos anos. Em 2003, 46,96% dos insumos utilizados no PIM foram adquiridos nacionalmente, sendo 29,25% regionalmente. Em 2004, este índice subiu para 50,54% e 32,37%, respectivamente. Já em 2005, 51,56% dos insumos utilizados pelo PIM foram adquiridos nacionalmente e 32,57%, regionalmente.

Os investimentos totais acumulados no PIM, que somavam US\$ 3,1 bilhões em 2003 e evoluíram para US\$ 3,9 bilhões em 2004, alcançaram US\$ 5,2 bilhões em 2005, com crescimento de 33,33%. As exportações do PIM mantêm trajetória crescente e, em 2005, atingiram a marca histórica de US\$ 2,143 bilhões, volume 85,22% maior que o alcançado em 2004, da ordem de US\$ 1,157 bilhão. O Amazonas liderou o índice de crescimento da produção industrial no Brasil em 2005, quando registrou meses consecutivos de melhor desempenho. Em 2004, a evolução foi de 13% - maior do país e superior à média nacional, de 8,3%. Em 2005, a produção industrial cresceu 12,1% - quase quatro vezes mais que a média nacional, de 3,1%. Dados das Contas Regionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE mostram que o crescimento da indústria da transformação também é excepcional em períodos mais longos. Entre 1985 a 2003, evoluiu 563% - o melhor desempenho do país. Entre 1996 a 2003, o crescimento foi de 139,96%.

### 3.9.1 A evolução do segmento do Pólo de Duas Rodas – motocicletas

Não obstante a implantação das grandes indústrias do setor de duas rodas na ZFM somente ter ocorrido na segunda metade da década de 1970, o início da atividade do Pólo de Duas Rodas ocorreu com a implantação da empresa Motovi Indústria e Comércio S.A. Constituída em 1973, com capital integralizado de Cr\$ 9,6 milhões, era controlada pelas empresas Atlântica Companhia Nacional de Seguros (31,25%), Motobraz Brasília Ltda. (27,06%) e por outros controladores minoritários, usufruindo dos incentivos fiscais administrados pela Suframa bem como os relativos a restituição do Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICM concedido pelo Governo do Estado do Amazonas, ambos considerados condições *sine qua non* para a obtenção de competitividade-preço e viabilidade econômica e mercadológica do empreendimento desenvolvido.

No ano de 1976, após a aprovação de projeto de viabilidade técnico-econômico-financeiro na Suframa, Superintendência da Amazônia – SUDAM, obtenção de incentivos fiscais estaduais administrados pelo Conselho de Desenvolvimento do Amazonas – CODAM, responsável pela concessão dos incentivos fiscais de restituição do ICM pelo Governo do Estado do Amazonas, e deferimento de seu pleito de aporte financeiro feito ao Banco da Amazônia S.A. e Banco do Estado do Amazonas, de Cr\$ 3 milhões e Cr\$ 1,5 milhões respectivamente para a implantação do projeto no Pólo de Duas Rodas de Manaus, a Moto Honda da Amazônia S.A. iniciou a produção de motocicletas de 125c.c., com escala programada de 1500 unidades/mês. A Honda foi constituída em agosto de 1975 através da

composição acionária que reuniu a Honda Motor Co., (66%), com sede no Japão e a Moto Importadora Ltda. (34%), empresa de capital nacional, que investiu inicialmente Cr\$ 60 milhões na implantação de sua unidade operacional em área de 87,5 mil m<sup>2</sup> no Distrito Industrial de Manaus, ocupando 8,6 mil m<sup>2</sup>.

No ano de 2005 a indústria de motocicletas no Brasil, registrou o melhor desempenho dos últimos 30 anos. O crescimento aconteceu em todos os setores: produção exportação e vendas para o mercado interno. Foi produzido mais de 1,2 milhões de motocicletas e motonetas no País, crescimento de 14,8% em comparação ao número registrado em 2004. O recorde já abre novas perspectivas para 2006, quando a indústria estima crescimento para produção e vendas de 6% sobre o ano passado. O expressivo resultado do setor de duas rodas reflete o ótimo momento do Pólo de Industrial de Manaus, uma vez que as empresas do segmento estão instaladas aqui. A Moto Honda, uma das gigantes do setor, por exemplo, produziu 835.165 unidades, seguida pela Yamaha (147.306 unidades), Sundown (36.505 unidades) e Kasinski (5.227 unidades). Ainda segundo os dados informativos fornecidos pela Suframa, as vendas no primeiro semestre de 2005 foram ligeiramente maiores em comparação ao segundo semestre do mesmo ano. Foram comercializadas mais de 520 mil motocicletas no país durante os meses de janeiro a junho de 2005, contra aproximadamente 500 mil unidades de julho a dezembro do mesmo ano. O pico de produção de 2005 foi registrado no mês de agosto, quando foram produzidas pouco mais de 120 mil motocicletas.

### **3.10 Processo Produtivo Básico – PPB**

Os anos 90 representaram o melhor período para o Pólo de Duas Rodas Local. Primeiro, a abertura econômica exigiu um grande esforço de adequação de rodas as industriais instaladas na Zona Franca de Manaus - ZFM, indústrias-motrizas e fabricantes de insumos, sem exceção. Todavia, para que tal esforço fosse levado a efeito, modificações institucionais no âmbito da legislação federal que disciplinava o acesso e usufruto dos incentivos fiscais administrados pela Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa.

Visando preservar os diferenciais locais que contribuíam para a sustentação da competitividade do mercado, foi criada a sistemática dos processos produtivos básicos (PPBs) e redefinidos os níveis de isenção do imposto de importação. Passava-se a ponderar e monitorar processos e não mais produtos, ou categorias de produtos específicos através da fixação de índices de nacionalização. Embora sem a conotação de obrigatoriedade imediata para o cumprimento na nova legislação que fixava os PPBs para os produtos industrializados

na ZFM, gradativamente as empresas teriam que nacionalizar e/ou regionalizar a produção que geravam em nível local. Para o pólo de duas rodas, após várias modificações, tal legislação contemplou basicamente a fixação de PPBs para ciclomotores, motonetas, motocicletas, triciclos e quadriciclos, particularizando o seu cumprimento segundo modelos/capacidade, e, através de outro decreto, a definição de PPB para componentes, subsistemas e subconjuntos de peças destinados a industrialização de veículos de duas rodas.

Definidas, as novas regras restabeleciam os diferenciais de competitividade da indústria local e lançavam as empresas a outro desafio: a inserção no processo de globalização dos mercados com a abertura da economia nacional aos produtos importados. Após um breve período de adaptação e recuperação, somente em 1994, o pólo de duas rodas conseguiu superar o faturamento registrado em 1990 (vide tabela 3). a partir de então, com as modificações estruturais implementadas nos primeiros anos que sucederam a implantação do Plano Real, notadamente a estabilidade do poder aquisitivo da nova moeda, e finalmente, a prorrogação constitucional da Zona Franca Manaus até o ano de 2023, a indústria de duas rodas, sob a liderança da Moto Honda da Amazônia Ltda., passa a vislumbrar e aproveitar todo potencial que a demanda do mercado, no novo perfil da demanda que apresentava e a necessidade de formulação e implantação de uma nova estratégia para o setor, o pólo de duas rodas local finalmente passa a reunir as condições para intensificar o processo de verticalização e adensamento de sua cadeia produtiva-insumidora, integrando, cada vez mais, novos e importantes fornecedores de insumos que, por sua vez, induzem ao surgimento de novas indústrias intermediárias para atendimento da demanda derivada de componentes para subconjuntos e subsistemas de peças destinadas a montagem final de ciclomotores, motonetas, motocicletas, triciclos e quadriciclos.

Também nesse período, foi preponderante a postura adotada pela Moto Honda da Amazônia. Detentora do maior nível de produção do setor e com 85% do mercado de motociclos, sem dúvida foi, ao longo de quase três décadas no Pólo Industrial de Manaus, a indústria-motriz que mais efeitos econômicos diretos e indiretos, a montante na cadeia produtiva-insumidora em que está inserida.

### **3.11 Considerações**

Este capítulo teve como propósito geral voltar um olhar sobre o ambiente onde a empresa pesquisada está inserida, notadamente sobre as forças econômicas que concorreram para a sua reorganização. Abordou os aspectos da Zona Franca de Manaus, com destaque para

o Pólo Industrial de Manaus – PIM, onde mencionou as características de modelo através dos incentivos governamentais, a abertura econômica e seu impacto na atividade industrial. Mencionou também a evolução do segmento do Pólo de Duas Rodas com principal destaque para a integração econômica que representa a empresa pesquisada – Moto Honda da Amazônia. Enfim, buscou mostrar a dinâmica dos principais atores que compõem o cenário das empresas que estão na Zona Franca de Manaus.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 A Moto Honda

A Moto Honda da Amazônia Ltda. – Honda possui hoje seis fábricas no Japão, além de diversas outras fábricas em vários países, como nos Estados Unidos, Inglaterra, França, Tailândia e Brasil. Nessas fábricas, além de motocicletas, produzem-se automóveis, tratores, geradores de energia, cortadores de grama e motores estacionários. É formada por um grupo de empresas parceiras que tem como objetivo a produção e a montagem de produtos automotores no segmento de duas e quatro rodas e motores de força.

Até a segunda metade da década de 1960, praticamente não existia mercado para motocicleta no Brasil. Só em 1968 o governo autorizou as importações. A aposta no mercado brasileiro concretizou-se no dia 26 de outubro de 1971, quando começou a funcionar a Honda Motor do Brasil Ltda., responsável pela importação e distribuição dos produtos Honda no País. No início eram apenas motocicletas, dois anos mais tarde também os produtos de força. Desde as primeiras importações, a Honda estruturou sua Divisão de Peças Originais, o que garantia peças para reposição dos produtos Honda.

Em 1975, com o veto do governo brasileiro a importação de motocicletas, a Honda antecipou o seu projeto para produzir motocicletas no Brasil, com a fábrica de Manaus (AM). A maior vantagem para a fábrica que se instalava no Brasil era o fato de Manaus ser uma zona franca, que permitia importar equipamentos do Japão de alta tecnologia com custos competitivos em relação aos produzidos no Brasil.

Em 1995, a Moto Honda da Amazônia conquista o certificado ISO 9002, que reconhecia a qualidade na fabricação de seus produtos com a mais alta tecnologia e alto padrão de qualidade.

Em 02 de março de 1998 foi inaugurado o Centro Educacional de Trânsito Honda (CETH), em Indaiatuba, no estado de São Paulo, onde são realizados cursos de formação de Instrutores – para pilotos de motocicletas e quadriciclos –, e pilotagem *On* e *Off-road*, palestras educativas e *test-drives*, dirigidos para motociclistas profissionais de órgão públicos e empresas privadas. O CETH ocupa atualmente uma área de 124 mil m<sup>2</sup>, com infra-estrutura para aulas teóricas e práticas, e é considerado referência no trabalho de conscientização de motociclistas no país e no exterior.

Em 1999, a fábrica da Moto Honda em Manaus recebeu a certificação ISO-14001, conceituado certificado internacional de preservação do meio ambiente.

Neste mesmo ano sua produção atingiu três milhões de motocicletas. Em março de 2000, comemorou a produção de dois milhões de unidades da linha CG 125, a motocicleta mais popular no mercado brasileiro de duas rodas. Confirmando a preocupação da marca com a questão ambiental, em junho do mesmo ano desenvolveu o Projeto de Preservação Ambiental em Manaus, visando não somente a introdução de inovações na fábrica para o aperfeiçoamento das operações, como também a contribuição para uma boa convivência da sociedade local. Ainda em 2000, iniciou as atividades das instituições financeiras Banco Honda e Honda *Leasing*. Menos de dois anos depois de atingir a marca das três milhões de motocicletas produzidas, em janeiro de 2001 a Moto Honda da Amazônia comemorou os quatro milhões de motocicletas produzidas no país, simbolizada por uma CG 125 Titan (um dos modelos da linha CG 125), líder em vendas do segmento de motocicletas desde seu lançamento em 1976.

O quadriciclo TRX 350 Fourtrax começou a ser comercializado no mercado nacional em junho de 2001, com o objetivo de ampliar os seus segmentos de atuação. E em dezembro o modelo passou a ser montado em Manaus, em sistema CKD (totalmente desagregado), devido à sua ótima aceitação junto ao consumidor. Reafirmando seu compromisso com a natureza e dando continuidade à política de gestão ambiental que vem sendo desenvolvida desde suas atividades no país, a Moto Honda construiu, em julho deste mesmo ano, a estação de tratamento de efluentes em sua fábrica de Manaus. O objetivo é minimizar o impacto nocivo sobre os recursos naturais da região. Também em 2001, a Honda Automóveis do Brasil anunciou o lançamento para 2003 do novo carro Honda Fit, seu segundo automóvel brasileiro.

Apenas um ano e meio após os quatro milhões de motocicletas produzidas no Brasil, a Moto Honda atingiu a marca histórica dos cinco milhões, o reflexo de um trabalho marcado pelo constante aprimoramento, aplicação de novas tecnologias e muito empenho para atender o mercado brasileiro.

Em 2003, a Moto Honda inaugurou a nova pista de testes, no município de Rio Preto da Eva (AM), com o objetivo de aprimorar as motocicletas da marca com a reprodução dos mais diversos tipos de terreno encontrados nas ruas e estradas brasileiras. Anunciou também a ampliação da fábrica de motocicletas de Manaus (AM), representando mais um grande passo em direção à meta de aumentar gradativamente sua capacidade produtiva. Também em 2003, comemorou seis milhões de motocicletas produzidas no Brasil, pouco mais de um ano depois de ter atingido a marca de cinco milhões.

Em fevereiro de 2004, a Honda antecipou tendências e lançou a sexta geração de sua motocicleta mais consagrada no mercado nacional: a CG 150 Titan. Em junho, foi lançada a nova CG 150 JOB, voltada ao segmento profissional, uma evolução da CG 125 Cargo. E em outubro foram anunciados os lançamentos da CG 150 Sport e da CB 600F Hornet. No mesmo ano, a Honda Motocicletas conquistou um título inédito em exportações: “Exportadora com Maior Diversificação de Mercados em 2003” concedidos pela ACEAM (Associação de Comércio Exterior da Amazônia). Também implantou o Projeto Agrícola em um terreno localizado no município de Rio de Preto da Eva (AM), programa que visa o plantio de árvores e espécies ameaçadas de extinção.

Em fevereiro de 2005, a Honda lançou a nova CG 125 Fan, uma motocicleta básica e acessível, que oferece atributos como qualidade, resistência, economia e baixo custo de manutenção. No mesmo ano, a Honda atingiu a marca histórica de sete milhões de motocicletas produzidas no Brasil.

Atualmente a fábrica da Moto Honda, em Manaus (AM), conta com uma área construída de 135 mil m<sup>2</sup>, em um terreno de 564 mil m<sup>2</sup>, representando o maior investimento no pólo industrial de Manaus. Hoje são fabricadas aproximadamente 3.600 motocicletas por dia, incluindo uma linha diversificada de modelos que vão desde 100 cc até 600cc. O índice de nacionalização da CG 150 Titan é de 95% e o índice médio de todos os modelos é de 70%.

#### 4.1.1 Missão

- **Alegria de comprar:** para cada cliente que adquire produtos Honda, não só deixá-los satisfeito, mas exceder suas expectativas;
- **Alegria de vender:** produtos excelentes dão alegria de representar a Honda junto ao cliente, na venda e na manutenção; e
- **Alegria de produzir:** inclui fabricação, engenharia e pesquisa de produção e desenvolvimento, bem como os fornecedores Honda. Produzindo acima das expectativas das concessionárias e clientes, sentir orgulho de seu trabalho.

#### 4.1.2 Visão

Os fundadores da Honda direcionam a visão da organização na busca constante de se ter um espírito jovem, ambição e habilidade, onde o trabalho seja excetuado em equipe e com

a máxima eficácia. Eles acreditam que, com o tempo, as modificações através da busca contínua dessas qualidades mantêm a empresa sempre na vanguarda.

#### 4.1.3 Princípios

Os princípios organizacionais são estabelecidos em cinco condutas que são partes fundamentais do objetivo Honda:

- Manter sempre o sonho e a jovialidade;
- Respeitar as teorias sadias, desenvolvendo novas idéias e fazendo o mais efetivo uso do tempo;
- Apreciar o trabalho e valorizar a comunicação;
- Lutar constantemente por um fluxo harmonioso do trabalho; e
- Ter sempre consciência da importância da pesquisa e do esforço.

#### 4.1.4 Valores

Os valores organizacionais estão estabelecidos em condutas que são partes fundamentais também do objetivo Honda:

- Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.
- Ética: Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas.
- Riqueza: gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.
- Responsabilidade Social: suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.
- Entusiasmo no Trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação.
- Espírito Empreendedor: tomar iniciativa, ousar e decidir como dono da Empresa.

#### 4.1.5 Objetivos e metas da empresa

Os objetivos da Honda estão estabelecidos de acordo com a sua visão, a sua missão e os seus princípios e valores. De acordo com Chiavenato (1999, p. 230), “Os objetivos são um estado futuro desejado que se tenta chegar e torná-los realidade. A Honda tem com objetivo satisfazer o desejo do consumidor pela performance dos seus produtos, com respeito ao meio ambiente. Estabelece como metas para o ano de 2006 os seguintes percentuais de crescimento”:

- crescimento de 12,5% em cotas de consórcios = 804 mil cotas;
- crescimento de 11,5% em automóveis = 26.910 unidades/ano;
- crescimento de 48% em produtos de força = 127.200 unidades/ano; e
- plano de produção de 1.000.000 de motos produzidas no de 2006.

Para o alcance desta última meta, a empresa já possui uma infra-estrutura necessária para este desafio. A empresa para atender a demanda, viabiliza estudo, onde são feitos levantamentos da capacidade produtiva da fábrica, bem como investimentos necessários para atender a demanda de mercado.

#### 4.1.6 Quadro de funcionários

O quadro funcional da empresa está composto de empregados próprios e de suas associadas, empresas com nomes e razões sociais diferentes, mas que atuam na mesma área física, conta com 6.436 funcionários distribuídos conforme Figura 14.

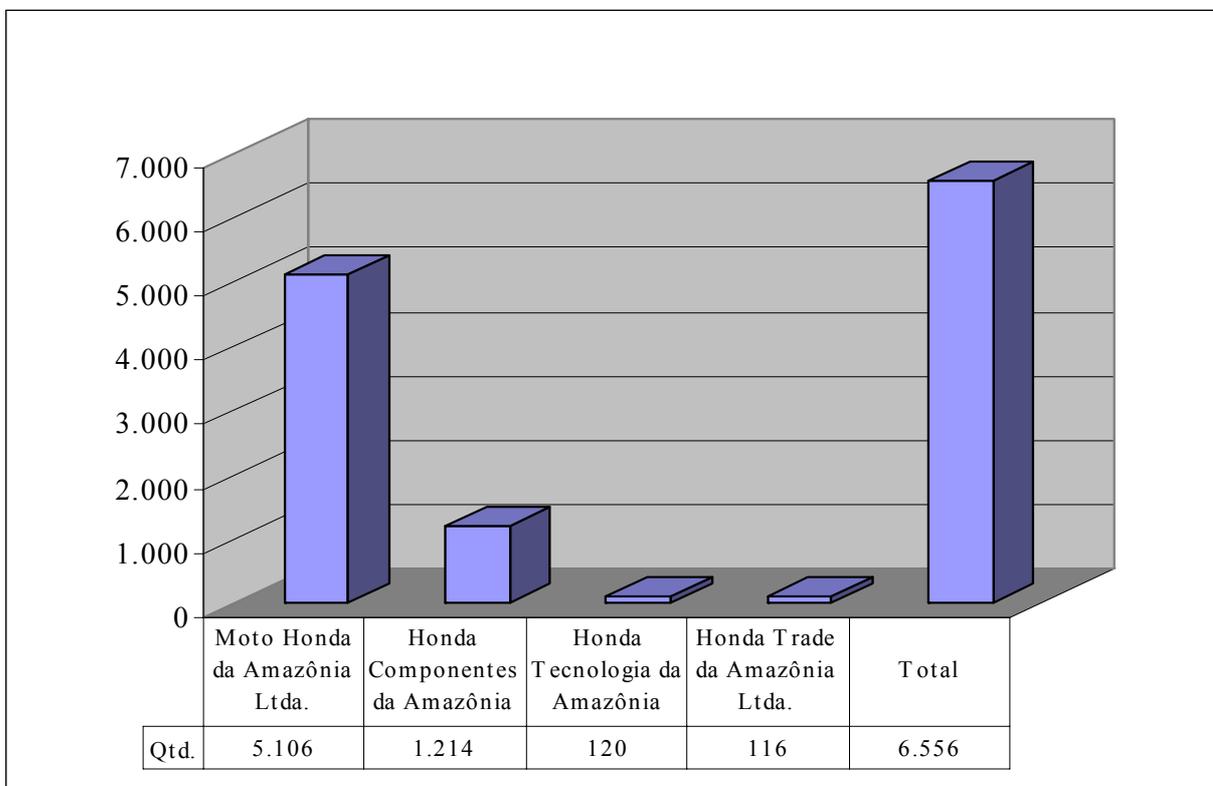


Figura 14: Quadro funcional da empresa e associadas

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

O nível de instrução dos funcionários da empresa e associadas está distribuído nas seguintes categorias (Figura 15).

<b>Nível superior</b>	.....	12%
<b>Ensino médio</b>	.....	71%
<b>Ensino fundamental</b>	.....	17%

Figura 15: Categorias de instrução.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

#### 4.1.7 Principais processos

Os principais processos relativos aos produtos/serviços da empresa são estabelecidos da seguinte forma: a HRB (Honda Reserch of Brasil), efetua pesquisa e junto com o departamento de marketing faz um levantamento para avaliar as tendências do mercado. Essas informações são passadas a HGA (Honda Giken Asaka), no Japão, que cria e elabora os projetos. Os projetos são enviados a MHA (Moto Honda da Amazônia), a qual desenvolve os processos de produção e finalmente, o produto final é comercializado pelo departamento de vendas, que entra diretamente em contato com as concessionárias e os clientes (usuários finais), tendo após a aquisição, o acompanhamento da área de serviços pós-venda, dentro do período de garantia.

Os principais processos da MHA são realizados nas seguintes linhas de fabricação:

- **ESTAMPARIA:** tanque de combustível; escapamento; aro traseiro; aro dianteiro; pedal do freio; chassi; cavalete central; cavalete lateral; garfo da suspensão traseira; guidão; coluna de direção bruta; suporte da carcaça do farol.
- **FUNDIÇÃO:** carcaça direita; carcaça esquerda; tampa lateral do motor; tampa lateral do motor; bloco do cilindro do motor; cabeçote do motor; suporte do balancim de válvulas; tampa do cabeçote do cilindro; cubo da roda traseira; painel de freio traseiro; cubo da roda dianteira; mesa superior do garfo da suspensão dianteira.
- **FORJAMENTO:** virabrequim.
- **USINAGEM:** carcaça direita; carcaça esquerda; tampa lateral do motor; tampa

lateral do motor; bloco de cilindro do motor; cabeçote do motor; suporte do balancim de válvulas; tampa do cabeçote do cilindro; virabrequim; cubo da roda traseira; painel de freio traseiro; cubo da roda dianteira; pedal do freio; cavalete lateral; coluna de direção bruta; mesa superior do garfo da suspensão dianteira.

- PINTURA: tampa lateral do motor; tampa lateral do motor; capa protetora do pinhão; tampa do cabeçote do cilindro; tanque de combustível; escapamento; cubo da roda traseira; painel de freio traseiro; cubo da roda dianteira; chassi; cavalete central; cavalete lateral; garfo da suspensão traseira; suporte da alavanca do freio; coluna da direção bruta; mesa superior do garfo da suspensão dianteira; pára-lama dianteiro; suporte da carcaça do farol; rabeta; tampa lateral; tampa lateral.
- POLIMENTO: tampa lateral do motor; tampa lateral do motor; escapamento; guidão.
- MOLDAGEM PLÁSTICA: capa protetora do pinhão; carcaça do filtro de ar; capa da corrente de transmissão; pára-lama dianteiro; carcaça do farol da motocicleta; rabeta; pára-lama traseiro; tampa lateral; tampa lateral.
- VULCANIZAÇÃO: pneu novo traseiro; pneu novo dianteiro.
- SOLDAGEM E/OU CRAVAÇÃO: tanque de combustível; escapamento; aro traseiro; aro dianteiro; pedal do freio; chassi; cavalete central; cavalete lateral; garfo da suspensão traseira; guidão; coluna de direção bruta; suporte da carcaça do farol.
- TRATAMENTO DE SUPERFÍCIE: escapamento; aro traseiro; aro dianteiro; pedal do freio; guidão.
- TRATAMENTO TÉRMICO: bloco do cilindro do motor; cabeçote do motor.
- MONTAGEM DE PARTES E PEÇAS RELACIONADAS AO CHASSI: montagem do pedal de freio traseiro, do cavalete central, do eixo do pedal de freio, da vareta de acionamento do freio, da suspensão traseira; prensagem dos rolamentos e retentores; prensagem dos rolamentos no garfo traseiro; montagem do guia da corrente no garfo traseiro; montagem: do painel de instrumentos, da mesa superior/inferior; montagem dos sinalizadores de direção dianteiros direito/esquerdo; montagem do conjunto da ignição; montagem dos raios no cubo e aro; montagem da coroa; montagem da câmara e pneu no aro; calibragem montagem das rodas dianteira e traseira;

alinhamento; montagem: do pára-lama traseiro/dianteiro, lanternas, placa de licença; montagem da suspensão dianteira; montagem do conjunto acelerador, manoplas e cabos; montagem do guidão; montagem das manetes de embreagem e do freio; montagem dos interruptores do comando; montagem do conjunto carenagem direita e esquerda e a rabeta central; montagem do farol; montagem do sistema anti-poluição; montagem da bobina de ignição; montagem do supressor de ruído; montagem do pedal de câmbio e de partida; montagem do tanque de combustível; colagem de etiqueta; teste de vazamento.

- **SUBMONTAGEM DO MOTOR:** montagem da carcaça direita; montagem do eixo do pedal de partida; montagem da carcaça esquerda; montagem do virabrequim; montagem do cilindro; montagem do cabeçote; montagem da guarnição do suporte do balancim; montagem do conjunto árvore de comando; montagem do estator; montagem da tampa esquerda; montagem da tampa direita; montagem da alavanca de acionamento da tampa direita.
- **MONTAGEM FINAL DO MOTOR:** montagem (transmissão na carcaça direita; virabrequim); fechamento (carcaça direita com a esquerda); montagem (pinhão de transmissão; eixo seletor de marchas; engrenagem movida e engrenagem motora; engrenagem da bomba de óleo; pedal de partida; excêntrico; engrenagem primária; embreagem; rotor filtro; tampa do rotor filtro; pistão; tampa direita; placa guia da fiação; cilindro; prisioneiros; corrente de comando; tensor da corrente; cabeçote; placa guia da corrente; suporte do comando; engrenagem da coroa de comando; rotor gerador); regulagem das válvulas; montagem (montagem da tampa esquerda; filtro de ar; tampa do cabeçote); teste de vazamento; inspeção visual; montagem do pedal de partida; expedição.
- **MONTAGEM FINAL DO CHASSI:** gravação do número do chassi; prensagem das pistas de esferas; colagem de etiquetas; montagem (pedal de freio; cavalete central; conjunto pára-lama traseiro; montagem (guia do cabo de embreagem; coxins do tanque; garfo da suspensão traseira; corrente de transmissão; dos amortecedores traseiros; suspensão dianteira; estribo do motor; motor; suporte frontal do motor; painel de freio traseiro; roda traseira; conexões do freio traseiro; conjunto guidão; fiação principal; cabo do velocímetro; sistema antipoluição; roda dianteira; módulo do filtro de ar; carburador; bobina de ignição; bateria; buzina; cabo de embreagem; capa da corrente de transmissão; retentor do eixo de articulação; cabo do freio

dianteiro; conjunto rabeta; montagem do escapamento; montagem da tampa do pinhão; conexões elétricas; montagem do tanque de combustível; montagem das tampas laterais direitas e esquerdas); colocação do óleo no motor; testes elétricos; montagem (tampa do tanque; assento; bagageiro); cadastro dos códigos da moto no sistema; inspeção final; testes (motor, freio, elétrico).

- **INSPEÇÃO FINAL:** são feitos testes funcionais em bancadas apropriadas, rodagem em pista, teste de checagem da velocidade e da frenagem e avaliação da aparência visual, para, em seguida, se aprovada, ser liberada para o setor de embalagem e expedição do produto.
- **EMBALAGEM:** retrovisores, manual do proprietário, conjunto de acessórios.
- **EXPEDIÇÃO.**

Em todos esses processos, cada operador segue a FCQP (Folha de Controle da Qualidade), e o PS (Padrões de Serviços), para assegurar que todas foram produzidas e checadas na mesma seqüência de um só padrão, não somente da qualidade, como também aos requisitos de códigos e normas e requisitos ambientais e de segurança. Além disso, um grupo de técnicos denominados de LCQ (Líder de Controle de Qualidade) e IP (Inspetores de Processos), dão apoio para assegurar a qualidade no processo produtivo.

Após a aprovação final do produto, algumas unidades são recolhidas aleatoriamente para que seja efetuada a atividade de *set-up*, onde se simula a preparação da motocicleta como se fosse entregar para o cliente usuário, de forma a avaliar os resultados de desempenho da liberação do produto final. Todo esse processo é executado atendendo os prazos do plano de produção e do plano de faturamento, de forma a não comprometer o plano de venda.

#### 4.1.8 Principais mercados

Os principais mercados de venda da empresa são: Estados Unidos, México, Venezuela, Colômbia, Peru, Bolívia, Paraguai, Argentina, Uruguai, África do Sul, Portugal e Austrália.

O mercado consumidor no Brasil é formado basicamente por pessoas entre 20 e 40 anos, conforme pesquisa realizada pelas concessionárias de todo o território nacional. Cerca de 80% são homens e os 19% por mulheres (dados fornecidos pela empresa).

#### 4.1.9 Principais clientes

Por ser um produto popular e bem mais segmentado para jovens que vêm como símbolo de liberdade (hoje com o lema de Honda terapia), há também uma grande procura por parte de profissionais de transporte, pois é um meio de transporte rápido e está aliado a economia e manutenção baixa.

Os principais clientes Honda são identificados tanto pequenos quanto grandes revendedores, assim como governos estaduais, polícias, cooperativas de motos táxi e empresas estaduais. Os modelos especiais são fabricados de acordo com as necessidades do cliente, onde tem prioridade no processo produtivo e estão sempre seguidos dos mais rígidos padrões de qualidade.

Dentre os principais clientes destacam-se: AMBEV, COCA-COLA, KAISER, Polícia Rodoviária Federal, cooperativa de motos táxi (em quase todo Brasil), e CORREIOS.

#### 4.1.10 Principais fornecedores

A MHA procura manter um bom relacionamento com seus fornecedores, como política de parceria. São diversos tipos de materiais destinados ao fluxo normal de suas atividades na área de fabricação de seus produtos. Incentiva também esses fornecedores na busca da qualidade por meio de melhoria contínua, através do desenvolvimento de novas tecnologias e implantação de certificação, de acordo a filosofia definida por seu fundador (HONDA, 1979).

Dentre os principais fornecedores da MHA, destacam-se: SHOWA, MASA (MULTIBRÁS), METALFINO, NISSIN, SCORPIOS, BRASPAR, DENSO DA AMAZÔNIA, MUSASHI, SODECIA, KOSTAL, IFER, INCAFLEX, PROEMA, MOTOGEAR E FCC DO BRASIL.

#### 4.1.11 Principais concorrentes

Conforme dados da Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicletas e Similares - ABRACICLO, a participação no mercado interno e externo nos anos de 2005 e 2006 dos principais fabricantes de motocicletas, apresentam as marcas Yamaha e Sandown como as principais correntes da marca Honda, vindo a seguir as marcas Kasinski e Harley-Davidson, respectivamente, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Vendas de motocicletas no mercado interno e externo.

<b>Mercado Interno</b>					
<b>Janeiro / dezembro</b>					
	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>Dif. %</b>
<b>HARLEY-DAVIDSON</b>	784	0,1	1.398	0,1	78,3
<b>HONDA</b>	835.165	81,5	1.018.634	80,34	22,0
<b>KASINSKI</b>	5.227	0,5	3.576	0,3	-31,6
<b>SUNDOWN</b>	36.505	3,6	65.106	0,3	78,3
<b>YAMAHA</b>	147.306	14,4	179.327	14,1	21,7
<b>TOTAL</b>	1.024.987	100,0	1.268.041	100,0	23,7
<b>Mercado Externo</b>					
<b>Janeiro / dezembro</b>					
	2005	%	206	%	Dif. %
<b>HONDA</b>	139.521	75,6	119.019	72,8	-14,7
<b>TOTAL</b>	184.592	100,0	163.401	100,0	-11,5

Fonte: Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares – ABRACICLO – 2006.

A Yamaha Motor da Amazônia iniciou a produção no Pólo Industrial de Manaus – PIM em 1985. A empresa fabrica motos que vão desde o padrão de motonetas de 50cc e 100cc até os modelos de motocicletas de 600cc, totalizando 11 modelos, comercializados principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país. A empresa também produz o modelo YBR 125, exportado para países da América Latina. Atualmente existem 200 concessionárias Yamaha em todo o Brasil (SUFRAMA, 2006).

A Companhia Brasileira de Bicicleta (CBB), detentora e fabricante da marca *Sundown*. Desde janeiro de 2002 a CBB entrou no segmento de veículos duas rodas motorizadas, disputando o mercado de fabricantes de motocicletas do Brasil. A nova fábrica do Pólo Industrial de Manaus produz motocicletas de 100cc (*Web Sundown*) e motonetas de 50cc (*Fifty Sundown*) para atender ao mercado nacional.

A Sociedade Amazonense Fabricadora de Veículos (Cofave), fabricante das motocicletas Kasinski, é uma marca brasileira e produz motocicletas, motonetas, ciclomotores e triciclos. A cada ano a empresa incorpora novos produtos de diferentes tecnologias. A Cofave produz atualmente no PIM, motocicletas, triciclos, motonetas e bicicletas (SUFRAMA, 2006).

A Harley Davidson do Brasil Ltda., é uma empresa da Harley-Davidson

Holding Co. Inc. e Harley-Davidson Motor Company Group Inc., está instalada no PIM desde 1999. A fábrica de Manaus faz parte da estratégia do grupo de aumentar sua participação no mercado brasileiro. A fábrica motocicletas acima de 450cc (SUFRAMA, 2006).

#### 4.1.12 Estratégias da empresa

Os programas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da MHA são direcionados à descoberta de novos produtos e tecnologias que direcionam a indústria do futuro. Construída sob uma sólida tradição de inovação tecnológica, a empresa oferece aos seus consumidores novos produtos de plena utilidade, incorporando sempre a esses avanços as responsabilidades de qualidade, segurança e preocupação ambiental.

Sua agressiva estratégia de inovação nos produtos começa com um impressionante acúmulo de conhecimentos técnicos, presentes em três grandes áreas da organização do grupo: vendas; desenvolvimento; e engenharia.

Cada área tem sua função essencial e a sinergia entre elas assegura um avanço no desenvolvimento de novos produtos da marca bastante eficientes para cada mercado individualizado.

As singularidades que diferencia a empresa são o jovem entusiasmo e perspicácia que caracteriza sua forma de fazer negócios nos mercados. No processo de criação de produtos com mais eficácia, os planejadores e engenheiros estão sempre avançando as barreiras do conhecimento. Esse diferencial competitivo da empresa é preservado pela sua filosofia de crescimento, onde já é mencionado pelo relatório do *Boston Consulting Group* (BCG), em 1975, citado por Mintzberg,

A indústria japonesa de motos, em particular a Honda, a líder, apresenta um quadro consistente. A filosofia básica dos fabricantes japoneses é que altos volumes por modelo provêm o potencial para alta produtividade em consequência do uso de técnicas intensivas de capital e altamente automatizadas. Portanto, suas estratégias de marketing são dirigidas para o desenvolvimento desses modelos de altos volumes, o que explica a grande atenção que eles dão ao crescimento e à participação de mercado (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.152).

O espírito de competição que a empresa reflete nos seus diversos produtos com inovações surpreendentes, incluindo robôs, novos desenvolvimentos de materiais

alternativos e tecnologia de motores menos poluentes que não agridem a natureza. Estrategicamente, a empresa tem a consciência da grande responsabilidade em relação à conservação do meio ambiente, tema que está em voga no mundo.

## 4.2 Análise dos dados da pesquisa

### 4.2.1 Informações gerais – dados dos respondentes

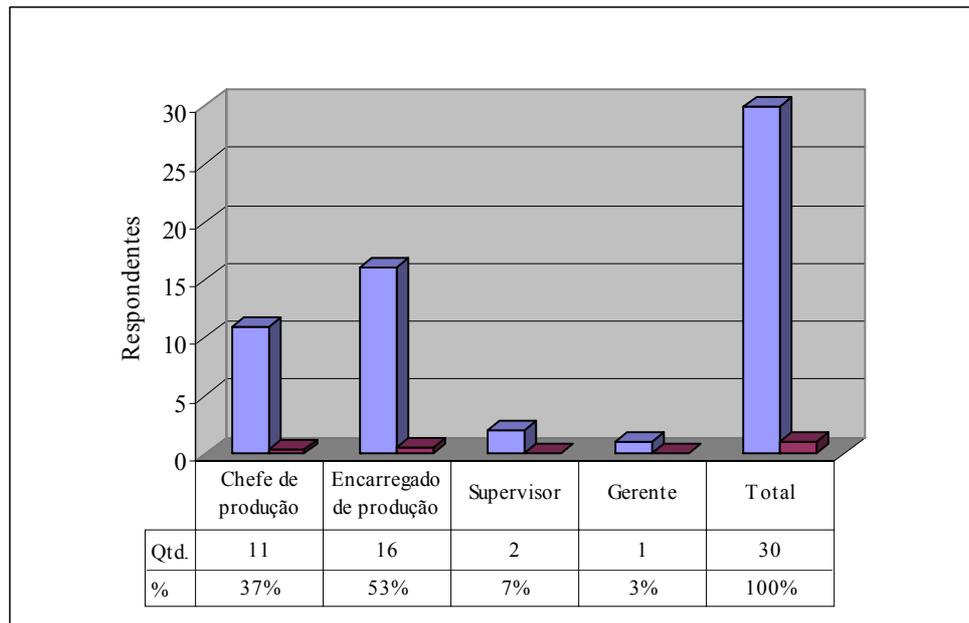


Figura 16: Categoria dos participantes

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

O público alvo da pesquisa, no qual se utilizaram questionários, foi definido dentre as pessoas com cargos de gestão e liderança com acesso às informações estratégicas da empresa e devido à acessibilidade a esses funcionários. De acordo com o levantamento realizado, conforme Figura 16, os respondentes, na sua maioria, são encarregados de produção (53%) e chefes de produção (37%).

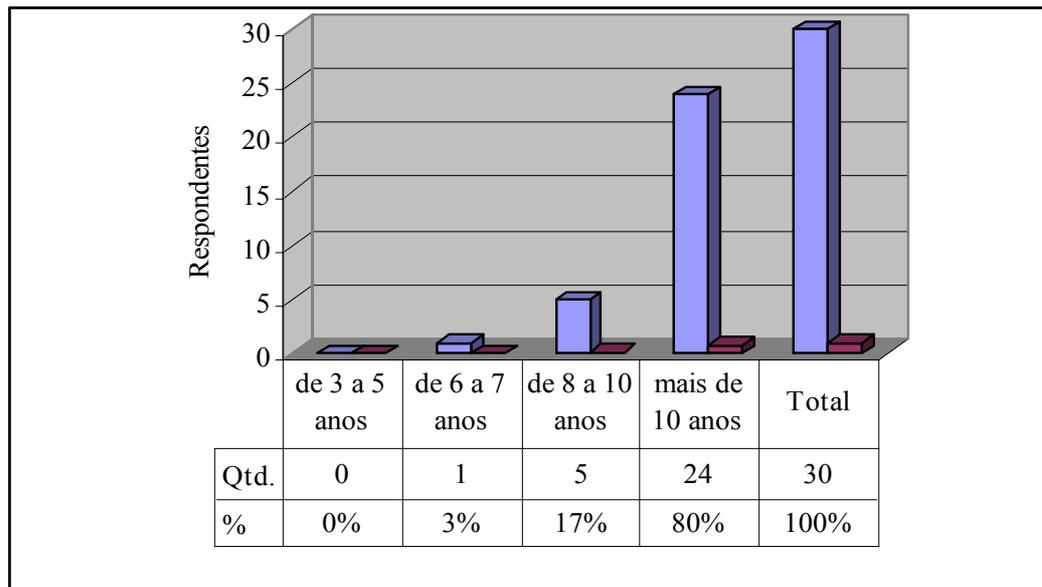


Figura 17: Tempo de empresa

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

A pesquisa foi direcionada para os funcionários que se encontravam na empresa no período pesquisado, que vai de 1990 a 2004. No levantamento realizado com os respondentes, conforme o Figura 17, verificou-se que a maioria (80%) dos respondentes tem mais de 10 anos de empresa. Este fato revela uma fonte segura de informação para o objetivo da pesquisa, devido à maioria desses funcionários ter presenciado, de uma forma ou de outra, as mudanças ocorridas na organização.

#### 4.2.2 Mudanças organizacionais

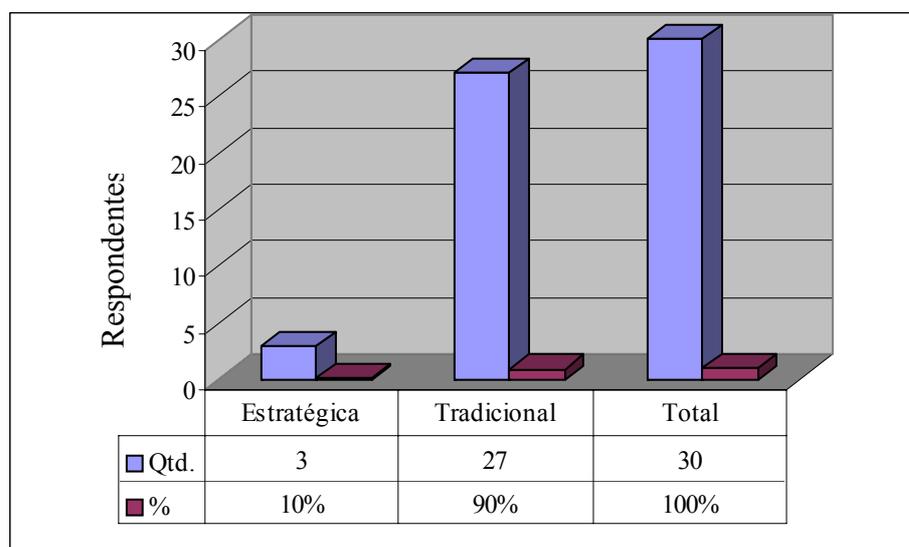


Figura 18: Descentralização de atividade.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Os resultados da pesquisa de campo demonstrado pela Figura 18 indicam que 90% dos respondentes afirmaram que as mudanças ocorrerem por meio da descentralização de atividades tradicionais que aconteceu no período de 1990 a 2004. Essas atividades não estavam relacionadas com as atividades-fins da empresa. Tal resultado indica que a empresa, ao optar pela descentralização, exceto aquelas atividades relacionadas com o processo produtivo básico – PPB (ANEXO A), repassou para seus associados e ou terceirizados aquelas atividades de menos importância. Ao terceirizar, a empresa pode concentrar seus esforços em sua atividade-fim, nas suas metas de médios e longos prazos.

Atividade tradicional é aquela que envolve um processo não-essencial da empresa. É o caso de atividades que não exigem habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza ou alimentação.

Tabela 5: Modelos de gestão aplicada.

Modelos de gestão	Respostas	
	Sim	Não
a) <b>Reengenharia</b> (reformulação de seus processos de trabalho)	30 (100%)	-
b) <b>Downsizing</b> (redução planejada nº de empregados e de níveis hierárquicos)	-	-
c) <b>Rightsizing</b> (redução planejada do nº de empregados e reestruturação)	-	-
d) <b>Terceirização</b> (transferência para outras empresas atividades não essenciais)	30 (100%)	-
e) <b>Quarteirização</b> (contratar uma empresa de serviço para gerenciar atividades terceirizadas)	6 (20%)	-
f) <b>Fusão</b> (união de duas ou mais organizações em uma única ou aquisição de uma empresa por outra)	6 (20%)	-
g) <b>Outros</b>	-	-

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

A Tabela 5 apresenta a percepção que os respondentes tiveram com relação às mudanças ocorridas no período de 1990 a 2004, quanto a necessidade de reorganização da empresa por modelos de gestão. Reengenharia e terceirização aparecem com destaque (100%) o que revela aplicação dos conceitos com bastante destaque no período. Vale ressaltar que essa terceirização envolveu não só o processo produtivo, mas de outras atividades, haja vista que os respondentes pertencem a diversas áreas da empresa. Outros conceitos foram percebidos, com menor intensidade, como a quarteirização e fusão, ambos com 20%. Mudanças por *downsizing* e *rightsizing* não foram percebidas pelos respondentes.

Com relação aos resultados alcançados pela empresa no final do período (2004), comparados com os do início (1994), os resultados foram os seguintes (Tabela 6).

Tabela 6: Resultados alcançados.

Resultados alcançados	Respostas		
	< (menor)	= (igual)	> (maior)
a) Produção (diária ou mensal)	-	-	30 (100%)
b) % exportado	-	-	30 (100%)
c) Ocupação da capacidade instalada	-	-	30 (100%)
d) Lucro líquido (em dólar)	-	-	30 (100%)

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

De acordo com a afirmação de todos os respondentes (100%), houve crescimento, pelos processos de mudanças, na produção (diária ou mensal), na exportação, na ocupação da capacidade instalada e no lucro líquido da empresa.

Com relação ao Lucro líquido (em dólar) da empresa, as afirmações dos respondentes ficam reforçadas também pelos Indicadores Industriais da Suframa, que mencionam uma receita de US\$ 757 milhões, em 1990 e US\$ 2.347 milhões em 2004, no segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus.

#### 4.2.3 Parceria / terceirização



Figura 19: Evolução na política de parceria / terceirização.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Na questão relacionada à evolução da política de parceria e ou terceirização ocorrida a partir do início do período pesquisado, Figura 19, 100% dos respondentes afirmaram que sim. Esta evolução passou por uma avaliação por meio de análise de um *benchmarking* externo para a escolha fornecedor, onde a empresa contratante pode optar por associar-se a um único, a diversos independentes ou a vários contratados.

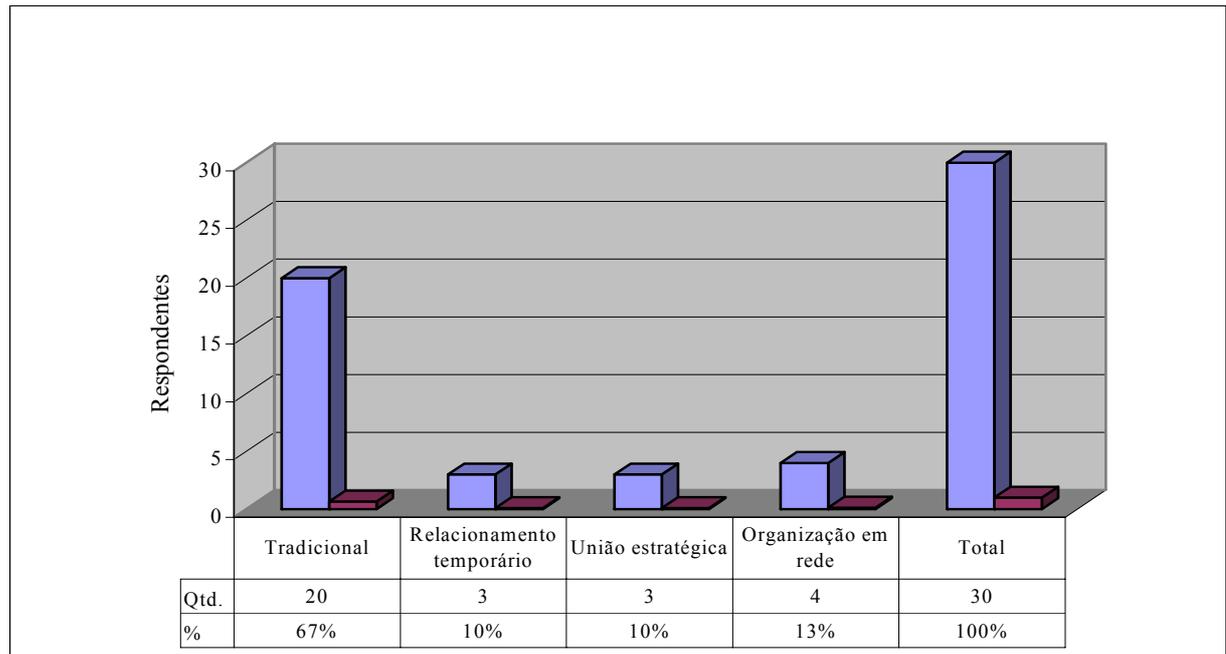


Figura 20: Características do fornecedor

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

No item característica do fornecedor, de acordo com os dados levantados, Figura 20, 67% dos respondentes afirmaram que a empresa buscou parceiros ou terceirizados com característica tradicional (baixa complexidade, baixa especialidade); 30% mencionaram organização em rede (alta complexidade, alta especialidade); e 10%, união estratégica (alta complexidade, baixa especialidade), e relacionamento temporário (baixa complexidade, alta especialidade), respectivamente. O resultado desta pergunta revelou a percepção que os respondentes tiveram em função da ocupação que tem na empresa, haja vista que todas essas características são evidentes em maior ou menor grau dentro da organização. A complexidade refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado. A especialidade está relacionada ao nível de reutilização dos processos / mercadoria em diversas aplicações.

Referente à questão sobre incentivos feitos a terceiros, como financiamento, criação de novos empreendimentos ou soluções patrimoniais destinadas a maximizar benefícios e distribuir riscos, todos respondentes afirmaram que, de uma forma ou de outra, foram feitos. Por exemplo, “a fábrica de carburadores KEHIN foi incentiva para trazer os processos de fabricação de componentes para Manaus”, afirmou um respondente. Outra afirmação diz respeito à parceria para o fornecimento de alumínio fundido, que é entregue na empresa pelo fornecedor no sistema JIT (*Just in Time*).

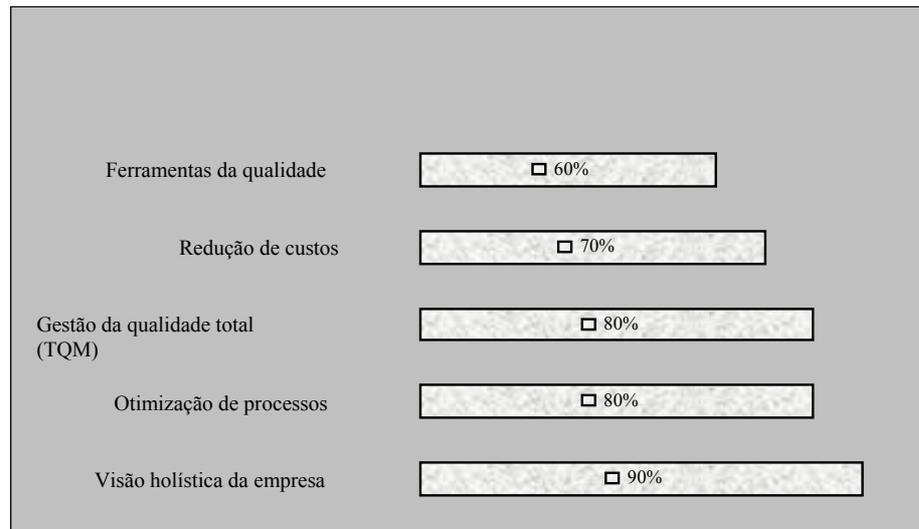


Figura 21: Programas de integração de RH terceirizado.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Quanto à questão da política de recursos humanos de terceirizados, os respondentes afirmam que houve integração: (90%) da visão holística da empresa; (80%) referente a otimização de processos; (80%) relativo à gestão da qualidade total (TQM); (70%) com redução de custos; (60%) referente aplicação de ferramentas da qualidade, conforme Figura 21. Esses programas de treinamentos foram feitos segundo indicadores existentes que apontavam à necessidade de sua realização, tais como: baixa qualidade de produção, avarias em equipamentos, comunicação deficiente, erros e desperdícios, acidentes do trabalho. A resposta dessa questão revela a preocupação da empresa quanto à gestão de pessoas que fazem parte de seu processo produtivo.

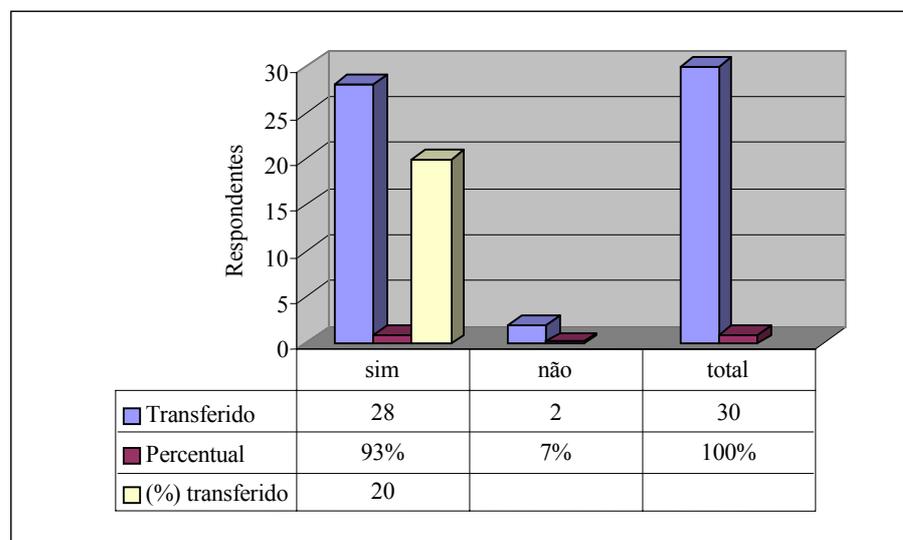


Figura 22: Transferência de pessoas e processos.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Na questão quanto à transferência de pessoas e processos para o parceiro do negócio, Figura 22, 93% dos respondentes afirmaram que cerca de 20% dessas atividades foram transferidas. Dentre os processos que foram transferidos, os respondentes citaram: usinagem da tampa do motor, fundição do alumínio, atividades que eram essencialmente feitas dentro da empresa. Ressalta-se que a empresa é obrigada a realizar uma quantidade mínima de operações, por modelo e potência de motocicleta, para o cumprimento do Processo Produtivo Básico – PPB (ANEXO A).

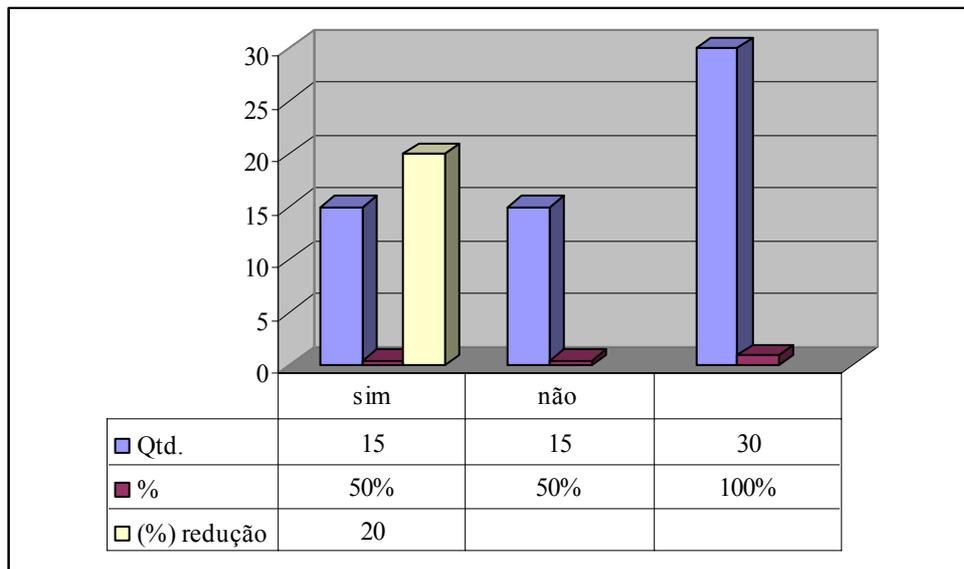


Figura 23: Redução de funcionários próprios.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Quanto à questão relativa à redução de funcionário próprios da empresa devido a terceirização, a opinião dos respondentes ficou dividida: 50% disseram que sim; 50% que não Figura 23. Os que disseram sim, afirmaram que essa redução foi baixa, em torno de 20%.

Esta questão tratou da demissão de funcionário próprio, sem o seu aproveitamento ou transferência para as parcerias ou terceirizados, haja vista que no repasse de atividades houve transferências de processos e pessoas, conforme dados coletados na entrevista de campo (Apêndice D). Segundo opinião dos respondentes, isso se tornou uma vantagem competitiva, tanto para o contratante quanto para o contratado, pelo fato dessas pessoas estarem qualificados para a atividade terceirizada.

Tabela 7: Objetivos da política de política de parceria.

Política de parceria ou terceirização	Respostas	
	Sim	Não
1º. Atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio da empresa.	30 (100%)	-
2º. Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho.	24 (80%)	6 (20%)
3º. Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos em questões centrais.	15 (50%)	15 (50%)
4º. Outros (especificar)	-	-

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

A Tabela 7 mostra a percepção dos respondentes com relação à política de parceria ou terceirização. As respostas da questão foram eleitas na seguinte ordem: 1º Atualizar processos não-centrais com objetivos de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio da empresa, 100% disse que sim; 2º Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho, 80% de que sim e 20% não; e 3º Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos em questões centrais, 50% disse que sim e 50% não.

A questão sobre se o processo de parceria ou terceirização melhorou os resultados em termos de lucratividade, qualidade e custos, 100% dos respondentes disseram que concordam.

Referente à gestão do relacionamento com os parceiros ou terceirizados, 80% disseram que sempre foi aberta e confiável, permitiu aos executivos partilhar o controle das atividades, enquanto 20% disseram quase sempre. Um relacionamento aberto e confiável é o que permite aos executivos partilhar o controle com seu parceiro de negócio. No entanto, a maioria deles, relacionamento com os terceirizados mais antigos, sempre teve um relacionamento de confiança, com variados níveis de sucessos.

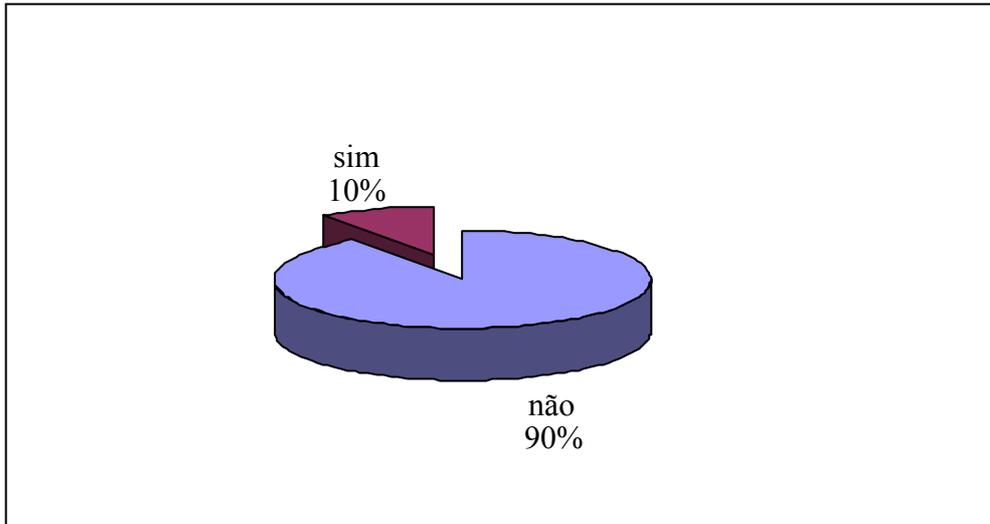


Figura 24: Atividades recentralizadas.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

Com relação a atividades que tenham sido terceirizadas e posteriormente tenham voltadas a ser feita pela contratante, Figura 24, verificou-se que, de acordo com a área de atuação dos respondentes, 90% afirmaram que não houve; 10% disseram que sim. Para a afirmação que sim, identificou-se que um dos processos que retornou para a empresa foi o processo da usinagem do suporte do pedal do modelo Twister. Motivo do retorno desse processo, segundo os respondentes, foi devido a problemas de qualidade.

Devido à complexidade dos processos de produção da empresa e a questão formulada de ter uma conotação abrangente, o que se buscou foi a percepção do respondente com relação à recentralização de atividade. Isso evidencia o caráter de legitimar a competência e a responsabilidade de um serviço. A empresa pode contratar e delegar para um terceiro a competência de fabricar um componente, porém a responsabilidade após ser agregado ao seu produto final, não. Fica clara, portanto, a preocupação da empresa em ter reassumido uma atividade terceirizada que tenha dado problema.

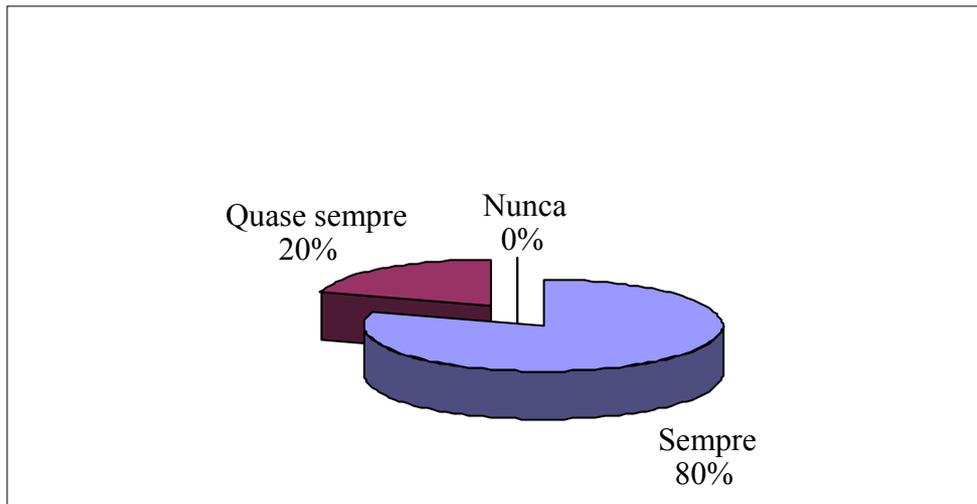


Figura 25: Funções e processos aperfeiçoados por terceirizados.

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

A questão relacionada se houve caso em que a empresa solicitou de seus parceiros ou terceirizados que assumisse funções e processo que precisaram ser aperfeiçoados, Figura 25, 80% disseram que sempre e 20% quase sempre. Manter o valor criativo com a iniciativa de terceirização é um processo contínuo que requer renovação constante, é nesse sentido que a empresa solicita de seus parceiros de negócio que alimentem a inovação com opiniões provocadoras sobre as tendências do setor e com novas idéias para o relacionamento. As funções e os processos aperfeiçoados não foram citados pelos respondentes.

A última questão – da categoria parceria/terceirização – quanto ao tipo de indicadores e incentivos que a empresa utilizou para manter os interesses de seus parceiros intimamente alinhados com os da empresa, com o foco em alcançar as metas, os respondentes afirmaram que, à medida que a empresa utiliza a terceirização de cunho mais estratégico, os seus executivos deparam com novos indicadores e incentivos. Em suma, um dos indicadores utilizados, como a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelo contratado, refletiu diretamente na qualidade final do produto da contratante.

#### 4.2.4 Gestão do conhecimento

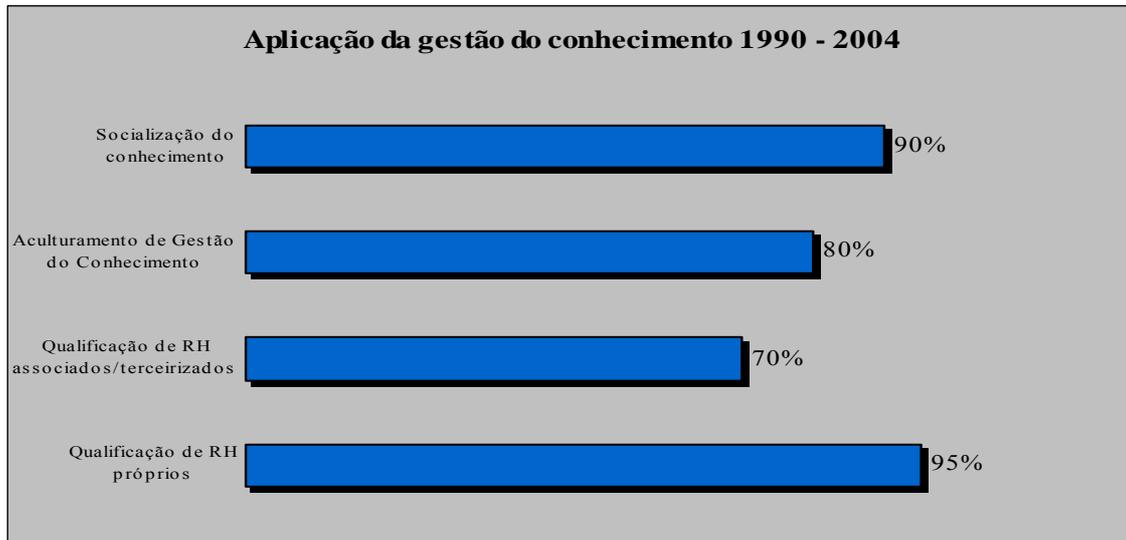


Figura 26: Aplicação da gestão do conhecimento em RH.  
Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

Com relação à gestão do conhecimento, Figura 26, a pesquisa revelou que: 95% afirmaram que houve qualificação de recursos humanos próprios; 90% afirmaram que houve socialização, ou compartilhamento, do conhecimento; 80% afirmaram que houve aculturação da gestão do conhecimento; e 70% disseram que houve qualificação de recursos humanos de atividades terceirizadas ou associadas.

Referente à qualificação de recursos humanos próprios, justifica-se pela preocupação da empresa em qualificá-los para atender as demandas que a mudança impôs a organização, isso devido a novos processos de produção e a novas tecnologias.

Quanto à socialização ou compartilhamento, refere-se ao conhecimento tácito (hábitos, padrões, comportamentos, perspectivas) e ao explícito (conhecimento formal e sistemático), entre os funcionários. Por meio da socialização, ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro. Quando é externalizado, um conhecimento, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros. A cultura de se trabalhar em grupo, como no programa denominado CMH (Círculo Moto Honda), é uma maneira da gestão do conhecimento fazer socialização.

O acultramento, precedido do treinamento, pode criar uma cultura de aceitação do conhecimento como forma da sua perpetuação. Acredita-se, com isso, que a principal fonte do conhecimento disponível foi a própria organização. Assim, pelo acultramento, surgiu um novo olhar para a empresa baseada na valorização do conhecimento, do capital intelectual e dos ativos intangíveis.

A pesquisa revelou também que a empresa não só fez investimentos na qualificação de seus recursos humanos próprios, mas também de atividades de associados/terceirizadas, com objetivo de integrar ambos os recursos humanos.

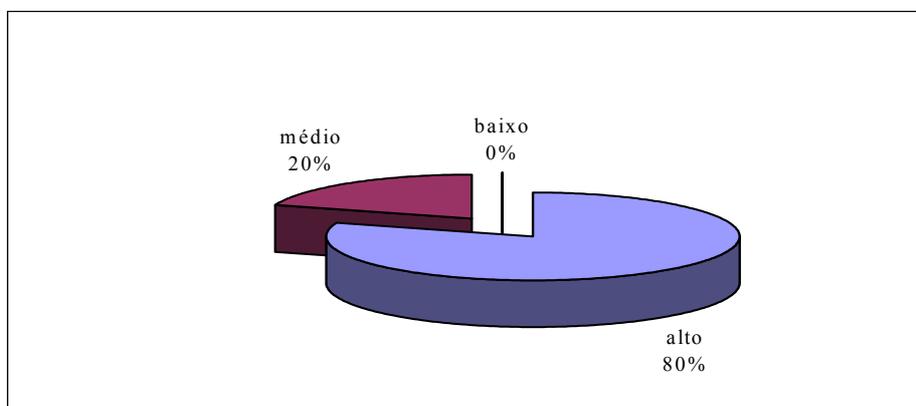


Figura 27: O aproveitamento do conhecimento  
Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

Com relação ao questionamento referente ao aproveitamento do conhecimento existente dentro da empresa, 80% dos respondentes afirmaram que foi alto enquanto 20% tiveram a percepção de que foi médio (Figura 27). Esta questão reflete os resultados obtidos com a adoção do conhecimento já existente, como patrimônio organizacional, e das práticas de compartilhamento informais ou formais. Essa prática é fundamental para a organização, pois permite que os indivíduos tenham noção do que desenvolvem ou já desenvolveram seus colegas, podendo muitas vezes servir como elemento de ligação a outros conhecimentos (ANEGELONI, 2002, p.110).

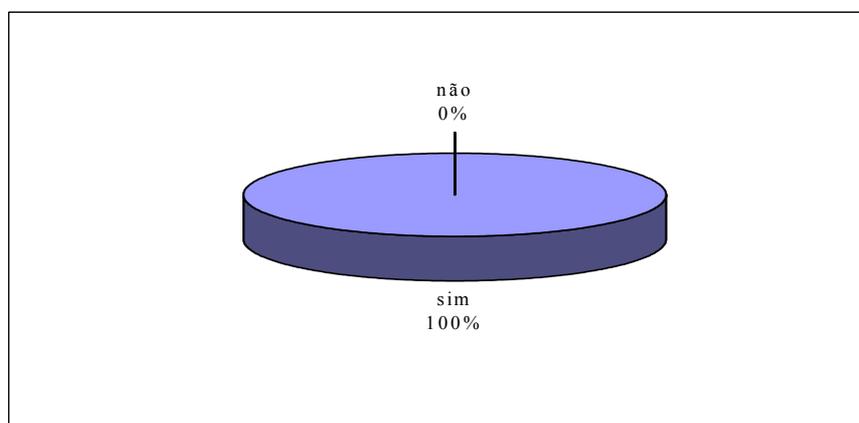


Figura 28: Gestão do conhecimento no monitoramento.  
Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

A questão relacionada se a gestão do conhecimento facilitou o processo de

monitoramento dos ambientes competitivos, concorrencial, como forma de subsidiar o processo de decisão das metas estratégicas da empresa (Figura 28), os respondentes (100%) foram unânimes em afirmar que sim. Isso revela que a estratégia competitiva da empresa, estendeu-se gradualmente a todos os agentes da cadeia de valor, ainda que em fases e de forma gradual. Tal resultado foi considerado como positivo pelas pessoas da empresa, cuja capacidade de tomada de decisão com rapidez e eficiência pode ser maximizada.

Tabela 8: Áreas que a Gestão do Conhecimento pode ajudar

Requerimentos de conhecimento das áreas de decisão das operações	Respostas	
	Sim	Não
a) Projeto do produto / serviço	27 (90%)	-
b) Desenho de rede	-	3 (5%)
c) Arranjo físico	-	3 (5%)
d) Projeto do trabalho	-	3 (5%)
e) Planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto)	27 (90%)	-
f) Planejamento e controle de capacidade	-	3 (5%)
g) Planejamento e controle de estoque	27 (90%)	-
h) Planejamento e controle da rede de suprimentos	27 (90%)	-
i) Planejamento e controle da qualidade e TQM	27 (90%)	-
j) Prevenção e recuperação de falha	27 (90%)	3 (5%)

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

A Tabela 8 revela as áreas onde a gestão do conhecimento pode ajudar a organização a melhorar seus processos de decisão. O resultado indica que Projeto do produto / serviço, Planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto), Planejamento e controle de estoque, Planejamento e controle da rede de suprimentos, Planejamento e controle da qualidade e TQM, e Prevenção e recuperação de falha, em 90% dos respondentes afirmaram que a gestão do conhecimento pode ajudar a empresa nos seus processos de decisão no período pesquisado.

A última questão, referente à categoria gestão do conhecimento, todos os respondentes (100%) afirmaram ter sido muito importante para a empresa no período pesquisado. Isso reflete a percepção dessas pessoas de que o conhecimento está no centro dos processos que agregaram valor para a empresa, ou seja, a maneira que produtos ou serviços são criados, eles são resultados de um grande conjunto de decisões baseadas em conjunto ainda maior de conhecimentos que foi embutido durante o seu projeto, criação e entrega.



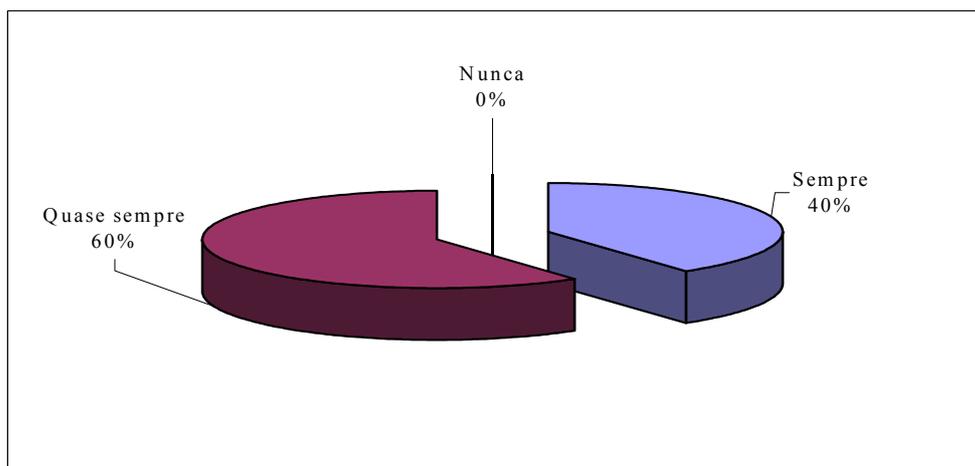


Figura 30: Comunicações entre clientes e fornecedores

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006. Gráfico elaborado pelo autor.

A Figura 30 mostra a preocupação da empresa, segundo os respondentes, com relação à excelência das comunicações entre clientes e fornecedores, em que 60% afirmaram quase sempre e 40% sempre. Para um padrão de comunicação ocorrido de 1990 a 2004, em que a empresa passava pelo processo de transformação, consideram-se adequadas essas afirmações.

Uma das premissas para um modelo de organização em transformação é a capacidade do gerente se comunicar pessoalmente com todos os atores envolvidos no processo. A gestão inteligente desse processo ajudou a transformar a resistência inicial dos colaboradores em energia e entusiasmo. É o que aconteceu com os programas CMHs (Círculos Moto Honda). Uma das diretrizes do trabalho de grupo do círculo é de ouvir opiniões de pessoas experientes e trocar informações com outros círculos e até mesmo com clientes, fornecedores e até mesmo com outras empresas. Essa ação aumentou o intercâmbio de informações e estimulou os círculos a desenvolver bons projetos.

Tabela 9: Procedimentos para garantia da qualidade

Procedimento para garantia da qualidade	Respostas	
	Sim	Não
a) Inspeção de recebimento	30 (100%)	-
b) Inspeção final	30 (100%)	-
c) Treinamento dos trabalhadores em garantia da qualidade	30 (100%)	-
d) Controle estatístico do processo / qualidade	30 (100%)	-
e) Círculos de controle de da qualidade	30 (100%)	-
f) Controle total da qualidade / gestão pela qualidade total	30 (100%)	-
g) Outro	-	-

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

No item procedimentos para a garantia da qualidade, 100% dos respondentes afirmaram que a empresa utilizou, como de praxe, todos esses procedimentos (Tabela 9). Essa afirmação refletiu a filosofia da empresa de que a qualidade deve ser um consenso que é preciso existir em todos os aspectos da organização, e não somente no produto final. Ainda quanto à questão levantada, ficam evidentes que tais procedimentos exigiram o desenvolvimento de pessoal em seu aspecto social (para os CMHs); visão gerencial (para treinamento dos trabalhadores em garantia da qualidade; controle total da qualidade/gestão pela qualidade total); treinamentos operacionais (para a inspeção final, controle estatístico de processo / qualidade).

A última questão, referente à categoria gestão da qualidade, todos os respondentes (100%) afirmaram que a empresa sempre envolveu os seus parceiros e ou terceirizados nos procedimentos para a garantia da qualidade. Isso revela a preocupação da empresa com a sua política de qualidade total que envolve todos os atores da sua cadeia produtiva.

#### 4.2.6 Tecnologia da informação (TI)

Tabela 10: Áreas onde a TI ajudou na decisão.

Área de decisão	Respostas	
	Sim	Não
a) Desenho de produto / serviço	30 (100%)	-
b) Projeto de rede	18 (60%)	12 (40%)
c) Arranjo físico	24 (80%)	6 (20%)
d) Projeto do trabalho	30 (100%)	-
e) Planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto)	30 (100%)	-
f) Planejamento e controle de capacidade	24 (80%)	6 (20%)
g) Planejamento e controle de estoque	30 (100%)	-
h) Planejamento e controle da rede de suprimentos	30 (100%)	-
i) Planejamento e controle da qualidade e TQM	30 (100%)	-
j) Prevenção e recuperação de falha	24 (80%)	6 (20%)

Fonte: Dados pesquisados na empresa / Honda, 2006.

A questão sobre quais áreas a tecnologia da informação – TI pode ajudar a empresa a melhorar seus processos de decisão (Tabela 10), todos os respondentes (100%) afirmaram que houve ajuda principalmente em: desenho de produto / serviço; projeto do trabalho; planejamento e controle de estoque, da rede de suprimentos, da qualidade e TQM; 80% em

arranjo físico, em planejamento e controle de capacidade, e prevenção e recuperação de falha; e 60% em projeto de rede. Essa percepção dos respondentes mostra a utilidade que teve a TI no processo de desenvolvimento da empresa. “A presença de tecnologia da informação em quase todos os tipos de operações e o ritmo intenso do desenvolvimento tecnológico faz com que essa seja particularmente importante” (SLACK *et al.*, 2002, p.250).

As últimas questões referentes à tecnologia da informação, 100% dos respondentes foram unânimes em afirmar que esta sempre foi uma preocupação por parte da alta administração e por sua importância, a empresa sempre se preocupou em fazer investimentos nessa área. Assim, a disseminação da tecnologia da informação, aliada ao apoio proporcionado à gestão do conhecimento, permitiu a empresa a automatização dos relacionamentos entre os usuários, informações e processos; o compartilhamento da experiência e especialização dos colaboradores da organização; contribuiu também para o gerenciamento do ambiente tecnológico na conversão do conhecimento em sua socialização ou compartilhamento.

### **4.3 Conclusão da análise dos dados do questionário e da entrevista**

O estudo do questionário assim como das perguntas feitas na entrevista foi iniciado levando-se em conta o percentual de respostas em cada questão para apurar-se a incidência de cada uma delas. A pesquisa analisou os dados a partir do conteúdo coletado, fazendo uma inter-relação entre os aspectos convergentes e divergentes dos resultados.

Os dados relativos às questões do questionário foram analisados e interpretados qualitativamente. Esses dados foram tabulados para um levantamento quantitativo das mudanças ocorridas na empresa no período pesquisado.

No questionário referente às mudanças organizacionais verificadas na empresa no período de 1990 a 2004, as questões respondidas: descentralização de atividades não relacionadas com as atividades-fins da empresa; parcerias e ou terceirização; estão alinhadas com os pressupostos levantado relativo no objetivo da pesquisa. Na questão reorganização por meio de modelos de gestão, as percepções dos respondentes ficaram mais direcionadas para a terceirização ocorrida na empresa, haja vista de outros modelos serem evidentes devidos ser condicionantes *a priori* para uma mudança organizacional.

Quanto ao questionário gestão do conhecimento e tecnologia da informação, segundo aos respondentes, foi aplicada em sua intensidade como fator de sucesso na transformação da empresa. A pesquisa revelou que a gestão do conhecimento facilitou o processo de

monitoramento dos ambientes competitivos, concorrencial e organizacional, onde subsidiou o processo de decisão das metas da empresa. Ressalta-se também que a empresa promoveu a educação ou acultramento como forma de pavimentar o caminho sobre o qual a absorção do conhecimento prático aconteceu. Isso facilitou o compartilhamento ou socialização do conhecimento. Por outro lado, a aplicação da tecnologia da informação impactou nos resultados da empresa, associada a gestão do conhecimento. Por conta disso, a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação se assentaram no pressuposto desta pesquisa.

Por último, o questionário gestão da qualidade asseverou sua importância nos processos da empresa. Os programas de qualidade, a certificação ISO, a gestão da qualidade total (TQM), tudo isso garantiu a qualidade dos produtos da empresa. Assim, a gestão da qualidade corroborou para o modelo de organização estudada.

Portanto, de acordo com as respostas dos itens levantados do questionário e das perguntas da entrevista, após análise, ficam evidentes que os pressupostos inferidos para o modelo de organização em estudo estão presentes nas afirmativas dos respondentes. Vale lembrar ainda que outros assuntos bem próximos ao tema estabelecido para este estudo, como a gestão ambiental e a responsabilidade social, não foram contemplados, em face de delimitação do tema imposta pelo pesquisador.

## CONCLUSÕES

A introdução desta dissertação foi iniciada com a seguinte pergunta: existirá um modelo organizacional perfeito e capaz de atender as demandas de um ambiente cada vez competitivo e globalizado? As estruturas organizacionais têm sido objeto de estudo de um grande número de pesquisadores no decorrer da construção da teoria da Administração. Cada uma das fases evolutivas apresentou estruturas compatíveis com a realidade organizacional e ambiental da época. Contudo, as estruturas tradicionais já não mais respondem adequadamente aos desafios organizacionais da atualidade. Pode-se dizer que tais estruturas exauriram-se em termos de modelo de referência organizacional. Por suas características, essas estruturas enfatizam o controle ao mesmo tempo em que inibem a criatividade e a iniciativa. Com base nos desafios atuais, aceita-se também à crítica de que essas estruturas serviram a um ambiente organizacional de natureza predominantemente estática.

As idéias antigas são cada vez mais reavaliadas e substituídas. Torna-se necessário questionar a lógica subjacente às estruturas tradicionais, criando-se novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconsistentes. As organizações contemporâneas estão inseridas em ambiente global, progressivamente dinâmico, caracterizado pela era da informação e do conhecimento.

Na busca do entendimento de uma nova abordagem sobre modelo de organização o estudo teve, como objetivo geral, analisar em uma situação real dentro de uma empresa representativa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus, se no período de 1990 a 2004 houve a aplicação dos pressupostos básico de uma organização modelo de disco invertido como estratégia organizacional. A principal inovação dessa abordagem foi a visão dinâmica do problema referente a reorganização da empresa dentro de uma nova plataforma de modelo.

Especificamente, dos resultados obtidos através dos dados da pesquisa de campo, elaborados e sistematizados a partir da teoria de base que deu origem ao tema, e do levantamento do estado da arte relacionado ao assunto, constatou-se o seguinte: (1) existiu uma movimentação estratégica da empresa em análise, do modelo de organização tradicional para o de disco invertido; (2) houve uma descentralização de atividades, em um primeiro momento das periféricas e, a seguir, de processos produtivos próximos às suas atividades-fins, através de parcerias e ou terceirização; (3) para atender às demandas do novo modelo, a empresa fez investimento em recursos humanos e tecnológicos; (4) a empresa aplicou modelos de gestão, como: gestão da qualidade total (TQM), gestão do conhecimento, certificação ISO, e gestão em tecnologia da informação.

O estudo revelou não apenas as diversas mudanças acumuladas, mas também o papel dos diferentes processos de aprendizagem construídos e usados para o desenvolvimento e capacitação dos agentes dentro da nova modelagem organizacional. Investimentos em recursos humanos, tanto próprios quanto de terceirizados ou associados, deu sustentabilidade nos processos de decisão da empresa. Vale destacar que a gestão do conhecimento, apoiada na tecnologia da informação, contribuiu significativamente para o processo de transformação da empresa. Por exemplo, as áreas de operações e de decisões tiveram requerimento do conhecimento e da tecnologia da informação, com destaque para: projeto do produto/serviço; desenho de rede; projeto do trabalho; planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto); planejamento e controle de capacidade; planejamento e controle de estoque; planejamento e controle de rede de suprimentos; planejamento e controle da qualidade e TQM; e prevenção e recuperação de falhas.

O estudo permitiu verificar que no processo de mudança a empresa transferiu para parceiros e ou terceirizados tanto atividades periféricas (como os serviços de limpeza ou alimentação, que não exigem habilidades específicas do fornecedor) quanto estratégicas próximas à sua atividade-fim (como os processos produtivos de usinagem, estampagem, fundição, tratamento térmico e de superfície), com resguardo do processo produtivo básico – PPB para o recebimento dos incentivos fiscais. Por outro lado, constatou-se atividades terceirizadas retornando a ser executadas na empresa, devido a fatores de qualidade. Isso evidencia o caráter de legitimar a competência e a responsabilidade de um serviço. A empresa pode contratar e delegar para um terceiro a competência de fabricar um componente, porém a responsabilidade após este ser agregado ao seu produto final, não. Fica clara, portanto, a preocupação da organização em ter reassumido uma atividade terceirizada que tenha dado problema.

A pesquisa revelou o modo de se perceber a empresa a partir de uma nova modelagem. A imagem de um disco invertido é um modo conceitual de relacionar a organização e a sua realidade. O trabalho não é mais organizado como antes e a empresa não está disposta como uma pirâmide tradicional com tendência de centralização de atividades. Verificada sua estrutura, não é mais claro onde a empresa começa e onde termina, com clientes, fornecedores e empresas associadas ligadas por uma rede empresarial dinâmica. Neste sentido, observam-se os pressupostos da organização modelo de disco aplicado na empresa, onde tende a se concentrar em seus objetivos principais definidos, com os seus associados (parceiros e/ou terceirizados) em sua volta.

Ainda segundo a pesquisa, foi verificado nas empresas fornecedoras de insumos e ou serviços a presença de funcionários que antes pertenceram ao quadro da empresa contratante. Isso evidencia que houve a preservação de mão-de-obra qualificada na parceria e indica que, apesar de não ser bem vista, dentro de uma visão empírica, a descentralização de um processo e sua terceirização, houve um florescimento de novos empreendimentos em volta da organização para suprir as demandas que não são de sua competência.

Enfim, embora outros aspectos tenham deixado de ser verificados devido à delimitação de o estudo estar restrito a uma empresa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus, permitiu concluir que a partir dos resultados dos dados levantados, os pressupostos da organização modelo de disco invertido foram aplicados, se não em sua totalidade, mas com evidência suficiente de validar esse tipo de abordagem para a organização pesquisada. Portanto, o modelo descrito e analisado a partir da pesquisa realizada, tenta se inserir no intervalo existente entre as práticas comuns e a abordagem mais bem estruturada.

## SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Quando se está estudando um assunto, vai se descobrindo a enormidade de outros assuntos aos quais ele está ligado. Um trabalho de pesquisa, contudo, não se esgota em si mesmo. Além de procurar responder a um questionamento, abre espaço para outros estudos.

A presente dissertação não foge à regra. As limitações impostas ao pesquisador impediram a exploração de outras dimensões relativas ao objeto de estudo. Algumas lacunas se apresentaram, mas que não puderam se preenchidas. Nesse contexto, vislumbra-se algumas sugestões para futuras pesquisas, conforme descritas a seguir:

- Até que ponto a gestão do capital intelectual tem sido aproveitado com eficiência nas mudanças organizacionais de empresas do Pólo Industrial de Manaus?
- As relações trabalhistas, pela CLT hoje em voga, atendem as necessidades de empresas de tipologia organização modelo de disco invertido?
- Até que ponto as forças das organizações civis, entre elas os sindicatos, impactam nas relações internas em uma organização modelo de disco invertido?
- Até que ponto os sistemas de gerenciamento dos novos modelos de estrutura organizacional, como o do disco invertido, são internalizados pelos colaboradores?
- Como são percebidos o clima de satisfação e de realização no trabalho em empresas de tipologia organização modelo de disco invertido?
- Verificam-se os pressupostos básicos preconizados pela Organização Modelo de Disco Invertido em empresa do segmento do pólo eletroeletrônico?
- Seria possível corroborar a tipologia de Organização Modelo de Disco Invertido sobre a diversidade de desenhos organizacionais, a partir de pesquisas em organizações fora do Pólo Industrial de Manaus, como por, exemplo, empresas de economia mista, instituições governamentais?

Uma agenda interessante também seria tentar localizar empresas que já tenham operado dentro da tipologia de organização modelo de disco invertido, como a empresa de distribuição de energia elétrica - Manaus Energia, e que tenham voltado a operar dentro do modelo de organização tradicional, através da centralização acentuada de suas atividades.

Outras possibilidades de estudo, além das já citadas, podem ser levantadas a partir da plataforma de organização modelo de disco invertido, como os temas: Operadores Logísticos; Qualidade de Vida no Trabalho - QVT; Gestão Ambiental; Gestão do Capital Intelectual; Serviços de Consultorias e Despachos Aduaneiros; *Glusters*.

Esta dissertação, bem como as questões aqui sugeridas, sinaliza para a possibilidade de trilhar caminhos até então muito iluminado. Questionar, eventualmente, posições dogmáticas ou paradigmáticas é realizar a utopia possível.

## REFERÊNCIAS

- ABRACICLO - *Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares*. São Paulo, 2006.
- ANGELONI, Maria T. *et al.*, *Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARIFFIN, Norlela; FIGUEIREDO, Paulo N. *Internacionalização de Competências Tecnológicas: Implicações para estratégias governamentais e empresariais de inovação e competitividade da indústria eletrônica do Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2005.
- COSTA JÚNIOR, Abelardo da. *Indústrias de Bens de Consumo Eletrônica da Zona Franca de Manaus: Automação Microeletrônica e as Mudanças no Processo Produtivo e na Ocupações*. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba., 1996.
- COSTA, A. J. da. *Receita para estimular os cérebros*. Revista Exame – Livros – Gestão, p.78, edição 866. 26 abr. 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva 2003.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEDECCA, Cláudio S. Teses: *Racionalização Econômica e Trabalho no Capitalismo Avançado*. Campinas. Editora Unicamp, 2005.
- DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de direito do trabalho*. São Paulo: LTR, 2002.
- E-CONSULTING CORP., *A gestão do conhecimento na prática*. Artigo publicada pela HSM Management 42, jan.-fev. 2004.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva 2003.

FERNANDES, Carolina Brito. *Organizações do conhecimento: aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

FRANCESCHINI, F. *et al. Um modelo para terceirização*. HSM-Management – Terceirização estratégica: o novo paradigma – dossiê. São Paulo, v. 1, n. 42, p. 73-80, jan./fev. 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOSA, Lívio. *Terceirização: conceitos, definições e aplicações*. São Paulo: LTR, 2000.

GROTTO, Daniela. *O compartilhamento do conhecimento nas organizações*. São Paulo, Saraiva. 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 3. ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1994.

HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo: Dando um sentido para o futuro*. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1995.

HONDA, Soichiro. *Honda por Honda*. São Paulo: Editora Sigla, 1979.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Margarida. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Manolita C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LINDERS, Jane; MARTIN, COLE, Martin; JACOBSON, Alvin. *Como terceirizar para transformar*. HSM-Management – dossiê. São Paulo, v. 1, n. 42, p. 90-98, jan./fev. 2004.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 1999.

MINTZBERG Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico*. Porto Alegre, 2000.

MONKS, J. G. *Operations Management – Theory and Problems*. São Paulo: McGraw-Hill Book Co., 1990.

NETO, José Selibi. *Árvores não crescem até o céu*. HSM-Management – Peter Druck 1909-2005, São Paulo, v. 1, n. 54, p. 12-22, jan./fev. 2006.

NH CIRCLE HONDA. *Manual para membros e líderes*. Coordenação HHC 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de Terceirização*. 8. ed. São Paulo: STS, 1996.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

RUSSOMANO, Vitor H. *Planejamento e acompanhamento da produção*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SLACK, Nigel *et al.* *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

SUFRAMA. Superintendência da Zona Franca de Manaus: Catálogo de Empresas e Produtos, Manaus, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Canstant. *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000..

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AMARO NETO, João. *Reestruturação Industrial, terceirização e redes de sub-contratação*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 35, 2, 1995.

APREST — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS A TERCEIROS. *Terceirização na Prática*. São Paulo: [s.n.], 1994.

BALLOU, R.H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL, Haroldo G. A empresa e a estratégia da terceirização. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 33, 2, 1993.

BRASIL. Lei Nº. 6.019, de 03 de janeiro de 1974. *Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências*. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 abri. 2006.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1980.

CHAPMAN, S. *et al. Fundamentos da cadeia de gestão logística*. São Paulo: APICS, 2000.

CORRÊA, Serafim Fernandes. *Zona Franca de Manaus: História, Mitos e Realidade*. Manaus – Amazonas – Brasil, 2002.

COSTA, Márcia S. *Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 34, 1, 1994.

DAVIS, Frank Stephen. *Terceirização e multifuncional idade*. 2. ed. São Paulo: STS, 1992.

DEKKERS, R. *Decisão em modelos de terceirização*. São Paulo: Summus, 2000.

EHIE; IKE C. *O processo de terceirização*. Tradução Mendes da Cunha. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Fund. Christiano Ottoni: UFMG, 1996.

FARIA, Aparecido. Terceirização: Um desafio para o movimento sindical. In: RAMALHO, H. S. RAMALHO, J. R. (orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec-CEDI/NETS, 1994.

- FÜRST, K.; SCHMIDT, T. *Turbulências na gestão de serviços*. São Paulo: Hucitec, 2001.
- GHINATO, Paulo. *Sistema Toyota de Produção*: Mais do que simplesmente just-in-time. Caxias do Sul: EDUCS, 1996.
- HARDING, Hamish. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1992.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HENDERSON, Bruce A. and LARCO, Jorge L. *Lean Transformation*: How to charge your business into a lean enterprise. The Oaklea Press, Virginia – USA., 1999.
- JACOBSEN, Paulo. *Otimização de Custos e Produtividade*: Como desenvolver um programa em sua empresa. Rio de Janeiro: Editora Cop. 1994.
- JOHNSON, J., WOOD, D.F, WARDLOW, D.L., MURPHY, P.R. *Logística contemporânea*. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- JURAN, Joseph M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KEELLING, Ralph. *Gestão de Projetos*: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LIMA, Paulo de Araújo Canders. *Consórcio intra-firmas*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAISBITT, John. *Paradoxo Global*: Quanto maior a economia mundial, mais poderosa são seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. 2. ed. São Paulo: Campus, 1994.
- PIRES, S.I. *Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular*. São Paulo: Revista de Administração. v. 33, n. 3, 1998.
- PORTER, Michael E. *Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J.B.; HILMER, F.G. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Sloan. 1994.
- RIBEIRO, Renato Vieira. *A motivação como ferramenta gerencial*. Revista Faebusiness, nº.6. São Paulo, 2003.
- SILVA, Ciro Pereira da. *A Terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTR, 1997.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. *Os trabalhadores e a Terceirização*. São Bernardo do Campo, São Paulo: Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1993.
- TOMPKINS, J.A., Harmelink, D. *Manual de administração de distribuição*. São Paulo: McGraw Hill, 1994.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS FACULDADE DE TECNOLOGIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – QUESTIONÁRIO

Questionário nº \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Mestrando: José da Silva Marques

#### TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

Aplicação da Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI como tendência estratégica em Empresas do Pólo Industrial de Manaus – PIM: um estudo de caso

**Propósito da pesquisa** – Este questionário tem como objetivo levantar informações sobre a tendência estratégica da aplicação de um modelo de organização representado por uma empresa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus – PIM, no período de 1990 – 2004. Trata-se de uma pesquisa acadêmica que contribuirá para elaboração de uma dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

**Sigilo das informações** – Todas as informações coletadas neste questionário serão tratadas em caráter confidencial, sendo destinadas exclusivamente a fins estatísticos.

Contamos com a sua participação para responder as questões abaixo:

#### 1. Informações Gerais

1.1 Público alvo: pessoas com cargos de gestão e liderança que tenham acesso a informações estratégicas da empresa.

1.2 Dados do respondente:

Nome: .....

Cargo atual: .....

Cargo anterior: .....

Tel./e-mail: .....

Tempo de empresa: ( ) de três a cinco anos; ( ) de seis a sete anos; ( ) de oito a dez anos; ( ) mais de dez anos.

#### 2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

**2.1. No período de 1990 – 2004, a empresa procurou descentralizar atividades para se preocupar mais com suas atividades-fins?**

( ) sim ( ) não

**Se sim, qual foi o tipo de atividade?**

( ) estratégica ( ) tradicional

**2.2. No mesmo período, na sua empresa houve necessidade de uma reorganização por meio de modelos como:**

Processos de mudança	sim	não
a) <b>reengenharia</b> (reformulação de seus processos de trabalho)		
b) <b>downsizing</b> (redução planejada nº de empregados e de níveis hierárquicos)		
c) <b>rightsizing</b> (redução planejada do nº de empregados e reestruturação)		
d) <b>terceirização</b> (transferência para outras empresas atividades não essenciais)		
e) <b>quarteirização</b> (contratar uma empresa de serviço para gerenciar atividades terceirizadas)		
f) <b> fusão</b> (união de duas ou mais organizações em uma única ou aquisição de uma empresa por outra)		
g) <b>outro</b> (especificar):		

**2.3. Os resultados alcançados pela empresas no final do período, comparado com os resultados do início, foram:**

Processos de mudança	< (menor)	= (igual)	> (maior)
a) produção (diária ou mensal)			
b) % exportado			
c) ocupação da capacidade instalada			
d) lucro líquido (em dólar)			

### 3 PARCERIAS / TERCEIRIZAÇÃO

**3.1. No período (1990 – 2004), houve evolução na política de parceria ou terceirização?**

( ) sim ( ) não

**3.2. Que características do fornecedor a empresa buscou nas parcerias ou terceirização?**

- ( ) tradicional: baixa complexidade e baixa especialidade  
 ( ) relacionamento temporário: baixa complexidade, alta especialidade  
 ( ) união estratégica: alta complexidade, baixa especialidade  
 ( ) organização em rede: alta complexidade, alta especialidade

Obs.: 1) a **complexidade** refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado; 2) a **especialidade** está relacionada ao nível de reutilização dos processos / mercadorias em diversas aplicações.

**3.3 No mesmo período (1990 – 2004), a empresa incentivou terceiros, com financiamento, criação de novos empreendimentos ou soluções patrimoniais destinadas a maximizar benefícios e distribuir riscos?**

( ) sim. Especificar: \_\_\_\_\_  
 ( ) não

**3.4 A empresa realizou programas de integração envolvendo os recursos humanos das atividades terceirizadas?**

( ) sim Que tipo de programa: \_\_\_\_\_  
 ( ) não

**3.5 No mesmo período (1990 – 2004), no processo de terceirização houve transferência de pessoas e processos para parceiro de negócio?**

- ( ) sim Especificar em que percentual: \_\_\_\_\_  
 ( ) não

**3.6 No mesmo período (1990 – 2004), no processo de terceirização houve redução de funcionário próprio da empresa?**

- ( ) sim Especificar em que percentual: \_\_\_\_\_  
 ( ) não

**3.7 Para a empresa, a política evolutiva de parceria ou terceirização teve como objetivo:**

<b>Política de parceria ou terceirização</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
a) repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos em questões centrais.		
b) atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio da empresa.		
c) transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástico e sustentável por toda a empresa.		
g) outros (especificar)		

**3.8 Em geral, o processo de parceria ou terceirização melhorou os resultados em termos de lucratividade, qualidade e custos, para a empresa?**

- ( ) totalmente de acordo ( ) de acordo  
 ( ) totalmente em desacordo

**3.9 Na empresa, a gestão do relacionamento com os parceiros ou terceirizados sempre foi aberto e confiável, permitindo aos executivos partilhar o controle das atividades?**

- ( ) sempre ( ) quase sempre  
 ( ) nunca

**3.10 Observou-se, no quadro de funcionários de empresas parceiras / terceirizadas, funcionários que fez parte do quadro de sua empresa?**

- ( ) sim. Isso tornou uma vantagem para sua empresa e as parceiras/terceirizadas ( ) sim; ( ) não  
 ( ) não

**3.11. Houve caso em que alguma atividade terceirizada voltou a ser realizada por sua empresa?**

- ( ) sim. Informe o motivo: \_\_\_\_\_  
 ( ) não

**3.12. Houve caso em a empresa solicitou de seus parceiros ou terceirizados que assumisse funções e processos que precisaram ser aperfeiçoados?**

- ( ) sempre ( ) quase sempre  
 ( ) nunca

**3.13. Que tipo de indicadores e incentivos a empresa utilizou para manter os interesses de seus parceiros ou terceirizados intimamente alinhados com os da empresa, com o foco em alcançar as metas?**

---



---

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS FACULDADE DE TECNOLOGIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – QUESTIONÁRIO

Questionário nº \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Mestrando: José da Silva Marques

#### TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

Aplicação da Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI como tendência estratégica em Empresas do Pólo Industrial de Manaus – PIM: um estudo de caso

**Propósito da pesquisa** – Este questionário tem como objetivo levantar informações sobre a tendência estratégica da aplicação de um modelo de organização representado por uma empresa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus – PIM, no período de 1990 – 2004. Trata-se de uma pesquisa acadêmica que contribuirá para elaboração de uma dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

**Sigilo da informações** – Todas as informações coletadas neste questionário serão tratadas em caráter confidencial, sendo destinadas exclusivamente a fins estatísticos.

Contamos com a sua participação para responder as questões abaixo:

#### 1. Informações Gerais

1.1 Público alvo: pessoas com cargos de gestão e liderança que tenham acesso a informações estratégicas da empresa.

1.2 Dados do respondente:

Nome: .....

Cargo atual: .....

Cargo anterior: .....

Tel./e-mail: .....

Tempo de ( ) de três a cinco anos; ( ) de seis a sete anos; ( ) de oito a dez anos; ( ) mais de dez anos.  
empresa:

#### 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

**4.1 No período de 1990 – 2004, a empresa desenvolveu qualificação de seus funcionários próprios como forma de adequá-los às novas demandas da organização?**

sim  não

**4.2 No mesmo período (1990 – 2004), a empresa fez investimentos também em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos das atividades terceirizadas?**

sim Que tipo de treinamento e desenvolvimento: \_\_\_\_\_  
 não

**4.3 Com relação a exploração de capacitações, a empresa procurou trabalhar com seus parceiros ou terceirizados novas maneiras de agregar valor a partir dos processos, tecnologia e pessoas recicladas?**

sim  não

**4.4 No período (1990 – 2004), houve treinamento e o acultramento dos funcionários (próprios) da empresa com relação a Gestão do Conhecimento?**

sim  não

**4.5 No mesmo período (1990 – 2004), a empresa promoveu a socialização do conhecimento tácito (hábitos, experiências, padrões, comportamentos, perspectivas, etc), entre seus funcionários?**

sim  não

**4.6 No mesmo período (1990 – 2004), o aproveitamento do conhecimento existente dentro da empresa pode ser considerado como:**

alto  médio  
 baixo

**4.7 A Gestão do Conhecimento no período (1990 –2004), facilitou o processo de monitoramento dos ambientes competitivos, concorrencial e organizacional, como forma de subsidiar o processo de decisão das metas estratégicas da empresa?**

sim  não

**4.8 Nas áreas relacionadas, a Gestão do Conhecimento pode ajudar a sua organização a melhorar seus processos de decisão?**

Requerimentos de conhecimento das áreas de decisão das operações	Sim	Não
a) Projeto do produto / serviço		
b) Desenho de rede		
c) Arranjo físico		
d) Projeto do trabalho		
e) Planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto)		
f) Planejamento e controle de capacidade		
g) Planejamento e controle de estoque		
h) Planejamento e controle da rede de suprimentos		
i) Planejamento e controle da qualidade e TQM		
j) Prevenção e recuperação de falha		

**4.9 A Gestão do Conhecimento ocorrido na empresa no período de 1990 – 2004 foi?**

- ( ) muito importante  
 ( ) pouco importante  
 ( ) nada importante

**6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)****6.1. A tecnologia sempre foi uma preocupação para a sua empresa?**

- ( ) sempre  
 ( ) quase sempre  
 ( ) nunca

**6.2 No período (1990 – 2004), houve investimento em tecnologia da informação?**

- ( ) sim  
 ( ) não

**6.3. Nas áreas relacionadas, a TI pode ajudar a sua organização a melhorar seus processos de decisão?**

<b>Área de decisão</b>	<b>sim</b>	<b>não</b>
a) Desenho de produto / serviço		
b) Projeto de rede		
c) Arranjo físico		
d) Projeto do trabalho		
e) Planejamento e controle (incluindo MRP, JIT e controle e planejamento de projeto)		
f) Planejamento e controle de capacidade		
g) Planejamento e controle de estoque		
h) Planejamento e controle da rede de suprimentos		
i) Planejamento e controle da qualidade e TQM		
j) Prevenção e recuperação de falha		

**6.4. A Tecnologia da Informação (TI) e seus serviços foram importantes para a automação dos processos da empresa?**

- ( ) muito importante  
 ( ) um pouco importante  
 ( ) nada importante

## APÊNDICE C

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS FACULDADE DE TECNOLOGIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – QUESTIONÁRIO

Questionário nº \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Mestrando: José da Silva Marques

#### TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

Aplicação da Organização Modelo de Disco Invertido – OMDI como tendência estratégica em Empresas do Pólo Industrial de Manaus – PIM: um estudo de caso

**Propósito da pesquisa** – Este questionário tem como objetivo levantar informações sobre a tendência estratégica da aplicação de um modelo de organização representado por uma empresa do segmento de duas rodas do Pólo Industrial de Manaus – PIM, no período de 1990 – 2004. Trata-se de uma pesquisa acadêmica que contribuirá para elaboração de uma dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM.

**Sigilo da informações** – Todas as informações coletadas neste questionário serão tratadas em caráter confidencial, sendo destinadas exclusivamente a fins estatísticos.

Contamos com a sua participação para responder as questões abaixo:

#### 1. Informações Gerais

1.1 Público alvo: pessoas com cargos de gestão e liderança que tenham acesso a informações estratégicas da empresa.

1.2 Dados do respondente:

Nome: .....

Cargo atual: .....

Cargo anterior: .....

Tel./e-mail: .....

Tempo de empresa: ( ) de três a cinco anos; ( ) de seis a sete anos; ( ) de oito a dez anos; ( ) mais de dez anos.

## 5. GESTÃO DA QUALIDADE

- 5.1** Em que ano a empresa obteve a certificação ISO 9000? .....
- 5.2** Em que ano a empresa implantou o programa de melhoria TQM? .....
- 5.3** Houve apoio da alta administração a esses programas (ISO e TQM)?  
( ) sim  
( ) não
- 5.4** A empresa tem recebido prêmios e certificados de qualidade?  
( ) sim, Especificar: \_\_\_\_\_  
( ) não
- 5.5** Tendo o programa de TQM como um processo, todas as pessoas da organização têm contribuído para a qualidade?  
( ) sempre  
( ) quase sempre  
( ) nunca
- 5.6** Como chave para a qualidade total, sua empresa sempre teve a preocupação na excelência das comunicações entre clientes e fornecedores?  
( ) sempre  
( ) quase sempre  
( ) nunca
- 5.7** Os programas de treinamentos em qualidade foram centralizados em torno dos princípios básicos de compreensão dos processos?  
( ) sempre  
( ) quase sempre  
( ) nunca
- 5.8** A partir das mudanças ocorridas desde 1990, a empresa sempre exigiu de seus parceiros ou terceirizados certificação de qualidade?  
( ) sim Especificar: \_\_\_\_\_  
( ) não

**5.9 No período de 1990 – 2004, a empresa utilizou procedimentos para garantia da qualidade, tais como:**

<b>Procedimento para garantia da qualidade</b>	<b>sim</b>	<b>não</b>
a) inspeção de recebimento		
b) inspeção final		
c) treinamento dos trabalhadores em garantia da qualidade		
d) controle estatístico do processo / qualidade		
e) círculos de controle de da qualidade		
f) controle total da qualidade / gestão pela qualidade total		
g) outro (especificar)		

**5.10 Para esses procedimentos, a empresa sempre envolveu também os seus parceiros / terceirizados?**

( ) sim

( ) não

## APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1. Apresentação dos objetivos da pesquisa

### 2. Qualificação do entrevistado

Nome: .....

Cargo atual: .....

Cargo anterior: .....

Data: ...../ ...../ .....

### 3. Mudanças organizacionais ocorridas no período de 1990 – 2004.

**Descentralização:** o que levou sua empresa à opção pelo descentralização de atividades: racionalização dos custos ou a reestruturação da produção?

**Terceirização:** a terceirização ocorrida na sua empresa foi do tipo tradicional, onde se notabilizou somente por cortar custos com processo periférico (como os serviços de limpeza ou alimentação, que não exigem habilidades específicas do fornecedor) ou foi do tipo estratégico, que teve como objetivo ganhar rapidez, flexibilidade e eficiência nos seus processos?

**Segurança:** de como modo foi tratada a segurança das pessoas e dos processos com a terceirização?

**Confidencialidade:** os terceirizados garantiram a segurança de informações estratégicas?

**Método:** a empresa desenvolveu algum método de classificação com grau de importância para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais “estratégica” do que outra?

**Recursos humanos:** houve investimentos significativos no desenvolvimento dos recursos humanos próprios da empresa? Se sim, até que ponto os resultados foram positivos?

**Parceria:** o processo de terceirização foi um instrumento para a transformação dos processos de negócios mais críticos da empresa, constituindo-se em verdadeiras parcerias com seus terceirizados?

**Parceria:** nessa parceria houve envolvimento conjunto entre os funcionários terceirizados e os da empresa?

**Qualidade:** até que ponto a empresa requisitou a gestão da qualidade do fornecedor terceirizado?

**Resultados:** houve uma melhora do desempenho de toda a empresa com a terceirização?

**Riscos:** os riscos estratégicos foram compartilhados entre o fornecedor da atividade terceirizada e a empresa?

**Custos:** houve uma redução de custo em significativo? Se sim, em quanto?

**Flexibilidade:** houve maior flexibilidade e velocidade nos processos?

**Novos negócios:** observou-se, no quadro de funcionários de empresas parceiras / terceirizadas, antigos funcionários que fez parte do quadro de funcionários de sua empresa? Se houve, isso se tornou uma vantagem competitiva para essas empresas parceiras / terceirizadas?

#### **4. Gestão do Conhecimento**

**Gestão do Conhecimento:** a gestão do conhecimento teve importância nas mudanças organizacionais?

**Criação do conhecimento:** como se deu a movimentação do conhecimento implícito para explícito?

#### **5. Tecnologia da Informação**

Que significou as novas tecnologias para a empresa?

A empresa fez subcontratação de serviços de Tecnologia da Informação?

## APÊNDICE E - ENTREVISTA

**Resumo da entrevista realizada com o senhor Marcos Afrânio A. Silva (chefe) no dia 26.10.2006.**

**Mudanças organizacionais ocorridas no período de 1990 – 2004:**

**Descentralização:** o que levou sua empresa à opção pela descentralização de atividades: racionalização dos custos ou a reestruturação da produção?

*R. Ambos, tanto a racionalização dos custos ou a reestruturação da produção foram condições que levaram a empresa a opção de terceirizar essas atividades...*

**Terceirização:** a terceirização ocorrida na sua empresa foi do tipo tradicional, onde se notabilizou somente por cortar custos com processo periférico (como os serviços de limpeza ou alimentação, que não exigem habilidades específicas do fornecedor) ou foi do tipo estratégico, que teve como objetivo ganhar rapidez, flexibilidade e eficiência nos seus processos?

*R. Bem, a empresa terceirizou não somente esses processos periféricos como [...], mas também processos produtivos como [...]. Ao terceirizar, a empresa resguardou aqueles que estavam estabelecidos no quadro de controle de operações estabelecido no processo produtivo básico – PPB.*

**Segurança:** de como modo foi tratada a segurança das pessoas e dos processos com a terceirização?

*R. A empresa sempre teve preocupação com as questões relacionadas a segurança [...]. A empresa sempre exige de seus parceiros o cumprimento da legislação com relação a segurança do trabalho... Quando se terceiriza, delega-se competência para a fabricação do componente ou realização de um serviço, não a responsabilidade pela segurança desse componente, por exemplo, se vier causar um dano ao cliente. Na terceirização, delega-se competência e não responsabilidade...*

**Confidencialidade:** os terceirizados garantiram a segurança de informações estratégicas?

*R. Foi tratada através de contratos jurídicos entre a empresa e o contratante...*

**Método:** a empresa desenvolveu algum método de classificação com grau de importância para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais “estratégica” do que outra?

*R. Sim, a empresa sempre procurou fazer uma classificação com o intuito de saber qual a atividade pode ser terceirizada ou não. Porém, a empresa sempre tem o cuidado de fazer o processo de terceirização levando em consideração àquelas atividades que não fazem parte do PPB daquele modelo para aquele produto...*

**Recursos humanos:** houve investimentos significativos no desenvolvimento dos recursos humanos próprios da empresa? Se sim, até que ponto os resultados foram positivos?

*R. Sim, houve essa evolução principalmente no conhecimento nos processos e métodos de trabalho.*

**Parceria:** o processo de terceirização foi um instrumento para a transformação dos processos de negócios mais críticos da empresa, constituindo-se em verdadeiras parcerias com seus terceirizados?

*R. Podemos dizer que foi uma ferramenta eficaz na transformação da empresa nesses últimos anos... Muitas empresas tentam distinguir os processos essenciais e não-essenciais para decidir o que é adequado terceirizar. Acho que em um ambiente de negócio dinâmico, essa não é necessariamente a distinção importante. Para transformar rapidamente um negócio é preciso repassar os processos fundamentais para as mãos de alguém especializado, capaz de lhe conferir competitividade. A terceirização pode fazer toda a diferença, porque um parceiro motivado pode impulsionar de forma mais agressiva do que a própria empresa...*

**Parceria:** nessa parceria houve envolvimento conjunto entre os funcionários terceirizados e os da empresa?

*R. Sim, houve envolvimento conjunto entre o pessoal de nossos fornecedores, inclusive a empresa incentivou o processo e integração...*

**Qualidade:** até que ponto a empresa requisitou a gestão da qualidade do fornecedor terceirizado?

*R. A empresa sempre requisitou dos fornecedores que tivessem um sistema de gestão de qualidade...*

**Resultados:** houve uma melhora do desempenho de toda a empresa com a terceirização?

*R. Sim, foi significativo o desempenho da empresa a partir das parcerias feitas com fornecedores. Dentro de uma normalidade, esses fornecedores sempre atenderam o solicitado da empresa...*

**Riscos:** os riscos estratégicos foram compartilhados entre o fornecedor da atividade terceirizada e a empresa?

*R. Os riscos entre um fornecedor e a empresa que adquire seu produto sempre acontece. Agora quando se trabalha coberto por um contrato que seja claro, onde estabelece o compartilhamento dos riscos que devem ser assumidos por ambas as partes, ambos saem com vantagem no negócio...*

**Custos:** houve uma redução de custo em significativo? Se sim, em quanto?

*R. Acredito que sim, principalmente com ganho de tempo (não foi informado quanto), porque a empresa passou a se preocupar mais com as atividades processo à sua atividade-fim...*

**Flexibilidade:** houve maior flexibilidade e velocidade nos processos?

*R. Sim...*

**Novos negócios:** observou-se, no quadro de funcionários de empresas parceiras / terceirizadas, antigos funcionários que fez parte do quadro de funcionários de sua empresa? Se houve, isso se tornou uma vantagem competitiva para essas empresas parceiras / terceirizadas?

*R. Sim, pois os mesmos já conheciam os processo. Isso se tornou uma vantagem competitiva para eles...*

**Gestão do Conhecimento:**

**Gestão do Conhecimento:** a gestão do conhecimento teve importância nas mudanças organizacionais?

*R. Sim, deu mais segurança nos processos da empresa...*

**Criação do conhecimento:** como se deu a movimentação do conhecimento implícito para explícito?

*R. O conhecimento, como cultura da empresa, sempre foi socializado ou compartilhado entre os colaboradores. Isso fica evidente em programas como o CMH (Círculo Moto Honda). O CMH tem incentivado a participação crescente dos colaboradores, permitindo que trabalhos importantes sejam realizados...*

**Tecnologia da Informação:**

Que significou as novas tecnologias para a empresa?

*R. Bom, é importante entender que a tecnologia da informação teve um impacto muito grande na vantagem competitiva da empresa... Todas as tecnologias com alguma chance de serem úteis devem ser entendidas em função de seu potencial de fazer com que as operações sejam melhores ou diferentes em relação aos concorrentes, ou ambas as coisas...*

A empresa fez subcontratação de serviços de Tecnologia da Informação?

*R. Sim. Os principais objetivos foram de reduzir custos e permitir que a direção concentrasse sua atenção em atividades essenciais.*

## **ANEXO**

**Anexo A - Edição Número 35 de 17/02/2006**

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
Gabinete do Ministro

PORTARIA INTERMINISTERIAL N ° 20, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2006

OS MINISTROS DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR e DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhes confere o art. 87º, parágrafo único, inciso II, da Constituição Federal, e tendo em vista o disposto no § 6º do art. 7º o do Decreto-Lei n o 288, de 28 de fevereiro de 1967, e considerando o que consta no processo MDIC n° 52000.017614/2005-47, de 5 de junho de 2005, resolvem:

Art. 1º. O Processo Produtivo Básico para os produtos CICLOMOTORES, MOTONETAS, MOTOCICLETAS, TRICICLOS E QUADRICICLOS, industrializados na Zona Franca de Manaus, estabelecido pela Portaria Interministerial MDIC/MCT n° 1, de 22 de setembro de 1994, passa a ser o seguinte:

I - fabricação de partes, peças e subconjuntos, a partir das seguintes operações, quando aplicáveis:

- a) estampagem (corte, dobra, formatação, embutimento ou outros);
- b) fundição ou injeção de alumínio, magnésio ou chumbo;
- c) forjamento;
- d) sinterização;
- e) usinagem;
- f) pintura;
- g) polimento;
- h) moldagem plástica;
- i) vulcanização;
- j) tratamento anti-corrosivo, (fosfatização ou outros);
- l) soldagem e/ou cravação;
- m) tratamento de superfície (zincagem, cromação, niquelação, anodização ou outros);
- n) tratamento térmico (têmpera, cementação, revenimento, endurecimento ou outros)
- o) confecção em couro sintético ou natural; e
- p) montagem e soldagem de todos os componentes nas placas de circuito impresso.

II - soldagem final no chassi, de no mínimo, 4 (quatro) das partes definidas a seguir, para os ciclomotores, motonetas e motocicletas até 450 cm<sup>3</sup> :

- a) tubo de direção;

- b) suporte do motor;
- c) caixa e/ou suporte de bateria;
- d) suporte do selim;
- e) suporte dos amortecedores;
- f) suporte do garfo traseiro;
- g) suporte dianteiro e/ou traseiro dos estribos;
- h) tubo estrutural superior; e
- i) tubo estrutural inferior.

III - pintura do chassi, para os ciclomotores, motonetas e motocicletas até 450 cm 3 .

IV - montagem:

- a) montagem do motor, a partir de partes e peças; e
- b) montagem completa do produto final.

§ 1º. Todas as etapas do Processo Produtivo Básico acima descritas deverão ser realizadas na Zona Franca de Manaus, exceto as etapas descritas no inciso I deste artigo, que poderão ser realizadas em outras regiões do País.

§ 2º. As atividades ou operações inerentes às etapas de produção acima descritas poderão ser realizadas por terceiros, desde que obedecido o Processo Produtivo Básico, exceto a etapa constante do inciso IV deste artigo, que não poderá ser objeto de terceirização.

§ 3º. A Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA estabelecerá normas complementares relativas ao nível de desagregação das partes e peças relacionadas ao motor e ao chassi dos ciclomotores, motonetas, motocicletas, triciclos e quadriciclos, por faixas de cilindrada, no que se refere ao cumprimento do disposto do inciso IV deste artigo.

§ 4º. Para efeito do cumprimento dos processos de fabricação definidos no inciso I deste artigo, não serão consideradas as operações realizadas nos seguintes componentes ou peças: espaçadores, (excluídos os de câmbio, tanque de combustível, motor, garfo e/ou balança traseira e rodas), grampos, cliques, porcas, arruelas, parafusos, chavetas, pinos, bujões, contrapinos, anéis elásticos, coxins, adesivos, buchas, molas, retentores, lâmpadas, soquetes, conectores, fios, cabos de embreagem e de acelerador, braçadeiras, velas, mangueiras e guarnições.

Art. 2º. Fica dispensado o cumprimento das etapas constantes dos incisos "II" e "III" do art.1º, até o limite de produção de 20.000 (vinte mil) unidades de chassis soldados e pintados, no ano calendário, de quaisquer modelos a critério das empresas.

§ 1º. O disposto nos incisos II e III do art. 1º será exigido a partir de 01 de março de 2006, para todos os modelos até 450 cm 3 , excetuando-se o disposto neste artigo.

§ 2º. Para os projetos industriais aprovados pelo Conselho de Administração da SUFRAMA - CAS, até a data de publicação desta Portaria, o disposto nos incisos II e III do art. 1º será exigido a partir de 1º de março de 2006, para todos os modelos até 450 cm 3, excetuando-se

o disposto neste artigo e respeitados os programas de produção aprovados nos respectivos projetos, desde que não ultrapasse a quantidade total de 50.000 (cinquenta mil) unidades anuais, independentemente da quantidade de modelos.

§ 3º. O eventual volume remanescente da dispensa não utilizado no ano calendário, desde que devidamente regular com o desembaraço aduaneiro até o último dia útil do ano calendário, poderá ser utilizado no ano subseqüente.

§ 4º. A SUFRAMA, com anuência dos Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e da Ciência e Tecnologia (MCT), poderá, nos exercícios de 2006 e 2007, autorizar acréscimo ao limite a que se refere o § 2º deste artigo, que poderá ser estendido até 100.000 (cem mil) unidades, em cada exercício, desde que a empresa interessada apresente cronograma de investimentos detalhado e adequado ao volume de produção pretendido, além de produção corrente que justifique a concessão do aumento.

§ 5º. O não cumprimento do cronograma de investimentos a que se refere o § 4º acarretará a perda dos incentivos fiscais para a parcela de produção que exceder as 50.000 (cinquenta mil) unidades anuais.

Art. 3º. Para o cumprimento dos processos de fabricação definidos no inciso I do art.1º, as empresas fabricantes deverão realizar uma quantidade mínima de operações de industrialização, conforme estabelecido a seguir:

I - ciclomotores, motonetas e motocicletas até 100 cm<sup>3</sup>: 45 (quarenta e cinco) operações;

II - motonetas e motocicletas acima de 100 cm<sup>3</sup> até 450 cm<sup>3</sup>: 90 (noventa) operações;

III - motonetas e motocicletas acima de 450 cm<sup>3</sup>: 30 (trinta) operações; e

IV - triciclos e quadriciclos, independente de cilindrada: 30 (trinta) operações.

§ 1º. Até 30 de junho de 2006, as quantidades mínimas de operações estabelecidas nos incisos I e II, ficam reduzidas para 30 (trinta) e 60 (sessenta) operações, sendo mantidos os Controles de Realização de Operações aprovados pela SUFRAMA, até a data de publicação desta Portaria, independentemente das quantidades produzidas.

§ 2º. A partir de 1º de julho de 2006, quando a fabricação dos produtos constantes dos incisos I e II deste artigo for inferior a 20.000 (vinte mil) unidades, no ano calendário, os limites mínimos de operações estabelecidos no caput deste artigo poderão ser reduzidos para 30 (trinta) e 60 (sessenta) operações para os produtos dos incisos I e II, respectivamente.

§ 3º. Até 30 de junho de 2006, fica dispensada a montagem do motor, para novos modelos, desde que com cronograma de desagregação do motor aprovado pela SUFRAMA, até a data da publicação desta Portaria.

§ 4º. A partir de 1º de julho de 2006, fica temporariamente dispensada a montagem do motor, até o limite de produção de 1.000 (mil) unidades, por ano calendário, para as empresas fabricantes de triciclos e quadriciclos, sendo obrigatória, como contrapartida, a fabricação e pintura da carroceria ou baú, quando aplicáveis ao veículo.

Art. 4º. Entende-se por peça, o insumo material resultante do beneficiamento de, pelo menos, um componente singelo, resultando em uma unidade autônoma com função específica, no estado e forma que se apresenta pelo seu fabricante original, para comercialização em escala industrial, ou para o mercado de reposição.

Art. 5º. Entende-se como operação, a realização completa em uma determinada peça de, pelo menos, um dos processos definidos no inciso I, não sendo consideradas as repetições de etapas em um mesmo processo como operações cumulativas.

Parágrafo único. As peças idênticas em um mesmo modelo de ciclomotor, motoneta, motocicleta, triciclo ou quadriciclo, serão contabilizadas como se fossem uma única peça.

Art. 6º. Sempre que fatores técnicos ou econômicos, devidamente comprovados, assim o determinarem, a realização de qualquer etapa do Processo Produtivo Básico poderá ser suspensa temporariamente ou modificada, através de portaria conjunta dos Ministros de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e da Ciência e Tecnologia.

Art. 7º. Não caracteriza descumprimento ao Processo Produtivo Básico a importação de quaisquer insumos, partes e peças, amparadas em licença de importação emitida até a data de publicação desta Portaria, ou cujo despacho aduaneiro já tenha sido iniciado até essa mesma data.

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo aplica-se somente aos produtos internados até 180 (cento e oitenta) dias após a publicação desta Portaria.

Art. 8º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as Portarias Interministeriais MIR/MICT/MCT n o 1, de 22 de setembro de 1994 e MDIC/MCT n o 508, de 10 de novembro de 2003.

LUIZ FERNANDO FURLAN

Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

SERGIO MACHADO REZENDE

Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)