

VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. O Trabalho no Século XXI.  
Mudanças, impactos e perspectivas.

GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo

A DIFUSÃO DO MODELO JAPONÊS NA INDÚSTRIA DE VEÍCULOS SOBRE  
DUAS RODAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS:  
Práticas de gestão e os Círculos de Controle de Qualidade na rede de fornecedores da  
Moto Honda da Amazônia Ltda.

Allison Santos de Andrade – UFAM (Mestrando em Sociologia /PPGS-UFAM)  
Maria Izabel de Medeiros Valle – UFAM (Profª. Drª PPGS/UFAM)

A DIFUSÃO DO MODELO JAPONÊS NA INDÚSTRIA DE VEÍCULOS SOBRE  
DUAS RODAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS:  
Práticas de gestão e os Círculos de Controle de Qualidade na rede de fornecedores da  
Moto Honda da Amazônia Ltda.

Allison Santos de Andrade – UFAM  
Maria Izabel de Medeiros Valle – UFAM

RESUMO

Com o intuito de investigar a forma de difusão do modelo japonês de produção e organização do trabalho para o interior do setor de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus (ZFM), foi realizada uma pesquisa junto à fábrica japonesa de motocicletas Moto Honda da Amazônia LTDA, assim como nas 32 empresas que compõem seu quadro de fornecedores locais. Foram coletados materiais e informações sobre a natureza da relação entre cliente/fornecedor e sobre a implantação de um programa de Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) desenvolvido pela empresa contratante nas fornecedoras. O programa conhecido como *New Honda Circle Supplier* (NHCS) foi estudado revelando as características do programa de melhoria que a empresa contratante coordena junto a seus fornecedores, identificando as razões que levaram a Honda a implantar este CCQ nestas empresas e também sua forma de funcionamento.

---

Palavras-chave: CCQ, Rede de fornecedores, Polo duas rodas, Zona Franca de Manaus.

## **1. Introdução**

Esta pesquisa teve como propósito compreender o processo de difusão dos Círculos de Controle de Qualidade junto à rede de fornecedores da Moto Honda da Amazônia LTDA. Esta investigação partiu de uma complexa discussão gerada pela busca e transferência de novas formas de produção alternativas aos modelos de produção fordista/taylorista, caracterizados como produção em massa, para diversas partes do mundo.

O modelo japonês de organização e trabalho, conhecido como modelo de produção flexível, fundado sobre princípios e técnicas de gestão japonesas, surgidos no Japão no início da década de 60, após ter apresentado um bom desempenho a nível de competitividade, começou a ser transferido para países exteriores ao seu local originalmente gestado.

No Brasil as práticas de gestão contidas no modelo japonês de organização e trabalho começaram a ser implantadas no início da década de 70. Roberto Ruas (1993), José Antunes (1993) e Maria Roesse (1993) comentam a experiência da implantação de técnicas japonesas como o JIT na organização do trabalho em três empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul no início dos anos 70.

Outra prática de gestão deste modelo introduzida nesta década de 70 foi os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) que começaram a ganhar mais notoriedade na década de 80. A experiência brasileira com os CCQs teve início na indústria automobilística sediada em São Paulo, na década de 1980. Freyssenet e Hirata (1985) relataram as resistências postas pelos trabalhadores do ABC paulista que apelidaram os CCQs de Como o Chefe Quer ou, ainda, Come Quietamente e Calado. Em Manaus, a difusão dos CCQs está associada ao processo de reestruturação produtiva iniciado nos anos de 1990 que redefiniu a forma de organização da produção e de gestão empresarial. Os CCQs tornaram-se, a partir desta década, sobretudo no pólo eletroeletrônico, uma das estratégias de gestão utilizadas pelo setor industrial amazonense para enfrentar a forte concorrência decorrente do novo ambiente competitivo dos anos de 1990 (Valle, 2007).

No Polo duas Rodas da Zona Franca de Manaus os CCQs foram introduzidos ainda na década de 1980 em uma empresa de origem japonesa, primeira do setor de duas rodas a se instalar no Pólo industrial de Manaus, que replicava, aqui, as formas de gestão empregadas na sua matriz.

Esta empresa representa o segundo maior investimento de sua matriz fora do Japão (local de origem), no setor de duas rodas instalada no Brasil, possuindo já no momento de sua construção uma área de 489. 560 m<sup>2</sup> Suframa (2009). Atualmente empregando “cerca de 10 mil colaboradores” ocupa um espaço de “661 mil m<sup>2</sup>, dos quais aproximadamente 206 mil m<sup>2</sup> são de área construída” (Site Honda, 2009).

É sobre esta empresa e sua rede de fornecedores que a presente pesquisa esteve focalizada. Sua escolha como locus da pesquisa deve-se à sua origem, seu envolvimento com CCQ's desde 1981 e a relação de sua rede de fornecedores com os Círculos de Controle de Qualidade por ela estimulada. A empresa coordena um CCQ conhecido como New Honda Circle Suppliers (NHCS) que visa “estimular os fornecedores a aplicarem as ferramentas do programa nas análises de problemas do dia a dia e nos desenvolvimentos de processos, priorizando sempre a inovação e a criatividade”. (Espaço Honda, 2009). Tratando-se de uma forma de gestão que se estende para além da empresa japonesa, articulando um conjunto de outras empresas (em geral, micro ou pequenas empresas), foi importante que se procedesse a um estudo visando responder em que consiste o CCQ utilizado pela rede de fornecedores da Moto Honda da Amazônia (MHA), as razões da sua implantação e a forma de seu funcionamento.

## **2. Objetivos**

### **Geral:**

- Investigar o processo de difusão dos Círculos de Controle de Qualidade junto à rede de fornecedores da Moto Honda da Amazônia Ltda.

### **Específicos:**

- Identificar e analisar as razões/motivos que levaram a Moto Honda da Amazônia a implantar o CCQ nas empresas que compõem sua rede de fornecedores;
- Compreender a natureza da relação entre a Moto Honda da Amazônia e as empresas subcontratadas que utilizam o CCQ como estratégia de gestão;
- Investigar a forma de funcionamento do CCQ nas empresas da rede de fornecedores selecionadas através de variáveis como número de grupos instalados, percentual de participação de trabalhadores, temas tratados, horário de funcionamento, número de sugestões implantadas, relação entre investimentos e produtividade, entre outras.

### **3. Metodologia**

Para a construção desta investigação realizada entre os anos de 2010 e 2011 visitamos a empresa Moto Honda da Amazônia e coletamos informações através de entrevistas junto aos instrutores do setor de desenvolvimento e treinamento e representantes dos setores de Controle de Qualidade e Compras, totalizando três entrevistados. As informações coletadas nesta visita foram analisadas juntamente com aquelas coletadas por meio da aplicação de questionário enviado aos fornecedores, informações repassadas por telefone e ainda outras registradas durante apresentação de uma das empresas que nos recebeu como visitantes.

Aplicamos questionários em todas as 32 empresas que compõem o quadro de fornecedores da Moto Honda da Amazônia. Nem todas as empresas que enviamos os questionários atenderam à nossa solicitação. No entanto, o trabalho foi realizado atendendo aos objetivos inicialmente propostos. Uma vez que 3 empresas devolveram os questionários respondidos e, com base no conjunto das informações neles contidos elaboramos a análise que será apresentada no artigo.

Dentre as fornecedoras que colaboraram com esta pesquisa, respondendo os questionários, a primeira a ser apresentada no artigo possui capital nacional (origem brasileira), a segunda é uma filial japonesa e a terceira faz parte de uma empresa de capital americano.

No período desta pesquisa foram realizadas algumas visitas às empresas estudadas como, Moto Honda da Amazônia LTDA e MASA da Amazônia LTDA com a intenção de reunir materiais e informações suficientes sobre o tema proposto. Durante estas visitas a coleta de informações foi feita através de entrevistas e o auxílio de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Outro recurso utilizado na coleta de dados para este trabalho foi o questionário enviado aos representantes de todas as 32 empresas fornecedoras.

### **4. Resultados**

As empresas que compõem o quadro de fornecedores da Honda são “sugeridas” a manter um constante e elevado padrão de qualidade sobre seus produtos e serviços fornecidos. Dessa forma passam a adotar os mesmos procedimentos logísticos determinados por sua contratante, quais sejam, o sistema de entregas *just in time* /

*Kanban*, executam também em suas empresas programas para melhoramento contínuo (*Kaysen*), e entre outros, ferramentas da qualidade para a execução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) coordenados pela Moto Honda da Amazônia LTDA.

Conforme os resultados da pesquisa, a difusão do modelo japonês de produção e organização do trabalho aos fornecedores Honda é realizada de forma fragmentada, as fornecedoras utilizam apenas algumas técnicas e práticas de gestão japonesas em suas rotinas de trabalho. Ocorre uma espécie de escolha sobre as melhores técnicas oriundas do modelo japonês e utilizam, apenas, as que se apresentam com maiores possibilidades de contribuições positivas para a empresa.

O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) é a prática de gestão japonesa mais adotada pelas fornecedoras, juntamente com o sistema de entregas JUST IN TIME / KANBAN. As empresas fornecedoras utilizam o CCQ coordenado pela empresa contratante seguindo os mesmos procedimentos metodológicos aplicados no CCQ interno da Honda. O *New Honda Circle Supplier* (NHCS) – círculo de controle de qualidade - desenvolvido pelos fornecedores é uma ampliação do programa de melhoria executado pela própria contratante, o *New Honda Circle* (NHC).

O objetivo da Moto Honda da Amazônia LTDA em implantar o NHCS nas fornecedoras, repousa sobre seu interesse em incorporar sua filosofia e metodologias de trabalho nas fornecedoras para promover uma constante melhoria da qualidade e redução dos custos de produção.

Sendo assim, a forma de funcionamento do New Honda Circle Supplier nas fornecedoras se dá, inicialmente, através do convite da contratante ao fornecedor. Posteriormente, ocorrem os treinamentos sobre o NHCS aos trabalhadores envolvidos com este programa.

Ao contrário do CCQ desenvolvido internamente na Honda, os grupos de NHCS são na maioria dos casos formados por indicação da liderança das empresas que também escolhem o tema que será abordado pelo grupo no CCQ.

Cada empresa fornecedora pode enviar um grupo para participação no NHCS limitando, dessa forma, o número de trabalhadores envolvidos neste programa. Estes trabalhadores, a exemplo do que ocorre na Honda, realizam reuniões para discutir e desenvolver o NHCS somente com autorização da liderança levando em conta a agenda dos funcionários, que por sua vez, a cada ano de participação no programa, coordenado pela empresa contratante, implantam uma sugestão de melhoria em sua empresa.

O envolvimento das empresas fornecedoras com o Circulo de Controle de Qualidade desenvolvido pela Moto Honda da Amazônia LTDA acaba por promover uma maior interação entre cliente/fornecedor. Transferências de informações também são repassadas com o auxílio do NHCS, não somente entre cliente e fornecedor, mas também entre os próprios fornecedores que participam juntos no congresso realizado pela Honda a cada fim de ano para as apresentações dos trabalhos.

## 5. Referências

CORIAT, B. El taller y el cronometro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producion en massa. Buenos Aires: Siglo Vientiuno, 1979.

\_\_\_\_\_. Ohno e a Escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista do conjunto. In: Hirata, H (Org.). Sobre o modelo japonês. São Paulo: Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. Pensar pelo avesso. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

FERRO, José Roberto; GRANDE, Márcia Mazzeo. Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) No Brasil: Sobrevivendo ao “Modismo”. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4, p.78-88. São Paulo, 1997. In: <http://www16.fgv.br/rae/artigos263.pdf>. acessado em 08/04/2010.

GRAVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

HIRATA, H(Org.). Sobre o “modelo” japonês. São Paulo: Edusp, 1993.

HONDA. Revista Espaço Honda. Ano V – nº 42. Ed. Linkpress Assessoria e Comunicação, 2009.

HONDA. Site Oficial. In: [www.honda.com.br/webindex.asp?ppp=noticias](http://www.honda.com.br/webindex.asp?ppp=noticias)... Acessado em 10/10/2009

MELO, Eudes Lopes. A Formação da Rede de Produção na Indústria Sobre veículos de Duas Rodas do Norte Brasileiro. Dissertação de mestrado. PPGS/Ufam, 2010.

RUAS, Roberto, ANTUNES, José S., ROESE, Mauro. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações a cerca de casos empíricos, in HIRATA, Helena (org.), Sobre o “Modelo” Japonês, São Paulo: Edusp, 1993.

SUFRAMA. Catalogo de Empresas e Produtos. In: [http://www.suframa.gov.br/publicacoessite\\_pimduasrodas.htm](http://www.suframa.gov.br/publicacoessite_pimduasrodas.htm). acessado em 20/11/2009

VALLE, Izabel. Globalização e reestrutura produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus. – Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.