

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, E., in BARROS, B.T. (Orgs.), **Fusões, Aquisições & Parcerias**, São Paulo, S.P., ed. Atlas, 2001.

AMATO NETO, J., Desintegração Vertical / “Terceirização” e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro, **Tese de Doutorado em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, S.P., 1993.

AMATO NETO, J., **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidade para as Pequenas e Médias Empresas**, Ed. Atlas, São Paulo, S.P., 2000.

BARROS, B.T. in BARROS, B.T. (Orgs.), **Fusões, Aquisições & Parcerias**, São Paulo, S.P., ed. Atlas, 2001.

BEDÊ, M.A., **Subsídios Para a Identificação de Clusters no Brasil: Atividades da Indústria**, Edição Sebrae, São Paulo, S.P., 2002.

BELLINGER, R., Downsizing Versus Elimination , **Electronic Engineering Times**, n.937, 1997.

BUSINESS WEEK, special report “**And Now, The Post-Industrial Corporation**”, 3 de Março de 1986.

BYRNE, A.J., The Virtual corporation, **Business Week**, 1993.

CAIRNS, D., International Standards in Accounting for Joint Ventures, **Accounting For East-West Joint Ventures**, 1992.

CANUTO, O., Investimento Direto Externo e Reestruturação Industrial – **Textos Para Discussão, n.27**, Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, S.P., 1993.

CASTRO, A. B., **A Reestruturação Industrial Brasileira nos Anos 90. Uma Interpretação**, Revista de Economia Política, V. 21, n° 3, 2001.

CASTANHA, A. L.B., Redes Estratégicas e Empresas de Pequeno Porte: Modos de Relacionamento em Uma Inserção Competitiva Coletiva, **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense**, Niterói, R.J., 1999.

CASTILLO, G., Privatization In Latin America: From Myth To Reality, Economic Commission For Latin America And The Caribbean – **Série Reformas de Política Pública**, n.32, Santiago, Chile, 1995.

CHERTO, M.R., **Franchising: Revolução no Marketing**, Ed. McGraw-Hill, São Paulo, S.P., 1988.

CHESBROUGH, H.W., Teece, D.J., When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation, **Havard Business Review**, 1996.

CLARKE, R. A., The Challenge Of Going Green, **Harvard Business Review**, 1994.

CONTADOR, J.C., **Modelo Para Aumentar a Competitividade Industrial – A Transição Para a Gestão Participativa**, Ed. Edgard Blücher, São Paulo, S.P., 1996.

CORREA, P.G., Abertura Comercial e Reestruturação Industrial no Brasil: Deve o Estado Intervir?, **Textos para Discussão – Área de Planejamento Departamento Econômico – DEPEC**, BNDES, n.45, Rio de Janeiro, R.J., 1996.

CRUZ, G.C.deA., **Franchising**, Ed. Forense, Rio de Janeiro, R.J., 1993.

DAVENPORT, T., Think Tank: The Virtual And The Physical, **CIO Magazine**, 1995.

DIAS, A.V.C., Consórcio Modular e Condomínio Industrial: Elementos para Análise de Novas Configurações Produtivas na Indústria Automobilística, **Dissertação de Mestrado em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, S.P., 1998.

DIAS, A. V. C.; SALERMO, M. S., Consórcio Modular e Condomínio Industrial: Elementos para Análise de Novas Configurações Produtivas na Indústria Automobilística, **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, S.P., 1998.

DIAS, V.V., **Reestruturação Industrial: Reflexões sobre Autonomia Tecnológica e Relações Econômicas Internacionais - Instituto de Planejamento Econômico e Social – Comissão Econômica para América latina e Caribe (IPEA/CEPAL)**, Brasília, D.F., 1989.

DRICKHAMER, D., A Leg Up On Mass Customization: Software enables Land's End customers to be particular about their pants, **Industry Week**, setembro de 2002.

DUPAS, G., in BARROS, B.T. (Orgs.), **Fusões, Aquisições & Parcerias**, São Paulo, S.P., ed. Atlas, 2001.

FEITZINGER, E. & LEE, H.L., Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement, **Harvard Business Review**, Janeiro-Fevereiro de 1997.

FLEURY, A., FLEURY, M.T.L., **Aprendizagem e Inovação Organizacional – As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**, Ed. Atlas, São Paulo, S.P., 1995.

FREITAS, J.M.H., Um Estudo da Virtualidade Empresarial: O Caso do Projeto ERJ-170 da Embraer, **Dissertação de Mestrado em Engenharia, Departamento de Engenharia Industrial da PUC**, Rio de Janeiro, R.J., 2000.

GARFINKEL, A., Análise da desverticalização e das condições favoráveis à produção “in house”, **Dissertação de Mestrado de Administração da FGV/EBAPE**, Rio de Janeiro, R.J., 2002.

GAUNTLETT, S., in RAY, M. & RINZLER, A. (Orgs.), **O Novo Paradigma nos Negócios – Estratégias para Liderança Organizacional**, nº 23, Ed. Cultrix, São Paulo, S.P., 1993.

GALBRAITH, J.R., **Organization design, Classical Management Theory**, Ed. Addison-Wesley Publishing Company., 1977.

HARVARD BUSINESS REVIEW, **Reengineering – It doesn't Have to Be All or Nothing**, novembro-dezembro de 1995.

KINLOCH, D.V., Clusters E Redes De Cooperação Produtiva: Alternativas Para o Desenvolvimento Sustentável De PME's Na Nicarágua, **Dissertação de Mestrado em Engenharia, Departamento de Engenharia Industrial da PUC**, Rio de Janeiro, R.J., 2002.

KLEINER, A., What Does It Mean To Be Green, **Harvard Business Review**, 1991.

KRAJEWSKI, L.J., RITZMAN, L.P., **Operations management : Strategy and analysis**, 5ª edição, Editora Addison-Wesley Publishing Company, 1999.

MALONE, M., DAVIDOW, W., Virtual Corporation, **Forbes**, vol.150, 1992.

MARIOTTI, J., “Outsourcing” shouldn't be a dirty word: Can anyone afford to be good at everthing?, **Industry Week**, v.245, n.17, 1996.

MATIAS, A. B., PASIN, R.M., A Geração de Sinergias e seus Impactos na Rentabilidade das Empresas nos Casos de Fusão e Aquisições, **Série Texto Para Discussão da Universidade De São Paulo**, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto, S.P., 2000.

MAURO, P.C., **Guia do Franqueador: Como Crescer Através do Franchising**, Ed. Nobel, São Paulo, S.P., 1994.

MEDEIROS, C. A ., Reestruturação Industrial e Conflito Distributivo na Economia Italiana - **Texto Para Discussão n. 207**, UFRJ/IEI, Rio de Janeiro, R.J., 1989.

MIRANDA, J.C., Abertura Comercial, Reestruturação Industrial E Exportações Brasileiras Na Década De 1990, **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA**, Brasília, D.F., 2001.

MOGHADAM, V.M., Privatization And Democratization in Central And Eastern Europe And The Soviet Union: The Gender Dimension, **WIDER of The United nations University**, 1992.

MORRIS, J.M., **Joint Ventures: An Accounting Tax, And Administrative Guide**, Ed. Jonh Wiley & Sons, 1987.

NANDA, A., WILLIAMSON, P.J., Use Joint Ventures To Ease The Pain Of Restructuring, **Harvard Business Review**, 1995.

OLAVE, M.E.L., AMATO NETO, J., Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas, **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, S.P., v.8, n.3, 2001.

OUCHI, W., Teoria Z – **Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês**, Ed. Fundo Educativo Brasileiro, São Paulo, S.P., 1982.

PINE II, B. JOSEPH, **Personalizando Produtos e Serviços – Customização Maciça – A Nova Fronteira da Competição dos Negócios**, Ed. Makron Books, São Paulo, S.P., 1994.

PIORE, Michael J. e SABEL, Charles F., **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. Nova York, Basic Books, 1984.

POMPERMAYER, A.C., Reestruturação produtiva na indústria de autopeças: O caso de uma indústria mecânica na cidade industrial de Curitiba, **Dissertação de Mestrado em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná**, Curitiba, P.R., 2000.

PORTER, M.E., **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Ed. Campus, Rio de Janeiro, R.J., 1986.

PORTER, M. E., LINDE, C. V., Green And Competitive: Ending The Stalemate, **Harvard Business Review**, 1995.

RASMUSSEM, U.W., **Aquisições, fusões & Incorporações Empresariais**, ed. Aduaneias, 1989.

REDECKER, A.C., **Franquia Empresarial**, Ed. Memória Jurídica, São Paulo, S.P., 2002.

REINHARDT, F. L., Bringing The Environment Down To Earth, **Harvard Business Review**, 1999.

RIFKIN, J., **O Fim Dos Empregos: O Declínio Inevitável Dos Níveis Dos Empregos E A Redução Da Força Global De Trabalho**, Ed. Makron Books, São Paulo, S.P., 1995.

ROSSETTI, J.P., in BARROS, B.T. (Orgs.), **Fusões, Aquisições & Parcerias**, São Paulo, S.P., ed. Atlas, 2001.

RUDDY, M., **Mass customization now close than ever**, Machine Design, Academic Research Library, 2002.

SCHETTINI, M.A., Fusões e Aquisições: Alternativas de Financiamento no Brasil, **Dissertação de Mestrado em Engenharia, Departamento de Engenharia Industrial da PUC**, Rio de Janeiro, R.J., 1994.

SERRENTINO, A., O Franchising Sob Uma Abordagem Shumpeteriana: O Caso da Indústria de Confeccões no Brasil, **Monografia SEBRAE**, Salvador, BA, 1992.

SILVA, A.A.N.P., A importância da integração vertical da organização na geração de inovação, **Dissertação de Mestrado de Administração da FGV/EAESP**, São Paulo, S.P., 2002.

STROZNIAK, P., Outsourcing Boom, **Industry Week**, V.250, 2001.

SOOD, A., KOHLI, H., Reestruturação Industrial nos Países em Desenvolvimento, **Finança E Desenvolvimento - Publicação Do Fundo Monetário Internacional E Do Banco Mundial**, V. 5, nº 4, Washington, E.U.A.,1985.

SZWARCFITER, C., Crise do Fordismo e seus Desdobramentos na Organização da Produção: Um Estudo Exploratório, **Dissertação de Mestrado em Engenharia, Departamento de Engenharia Industrial da PUC**, Rio de Janeiro, R.J., 1995.

TEIXEIRA, F.deP.C., Metodologia Para Estudar a Viabilidade De Joint Ventures Entre Empresas Nacionais e Multinacionais, **Dissertação de Mestrado de Administração de Empresas da PUC**, Rio de Janeiro, R.J., 1976.

TIME, **Is Your Job Going Abroad?**, 1 de Março de 2004.

VASCONCELLOS, L.H.R., Planejamento estratégico da cadeia de suprimentos: Uma contribuição aos modelos de decisões comprar/fazer através da aplicação de uma estrutura de análise de decisão no caso do Consórcio Modular em Resende, **Dissertação de Mestrado de Administração da FGV/EAESP**, São Paulo, S.P., 2002.

VELASCO JÚNIOR, L., A Economia Política das Políticas Públicas: Fatores Que Favoreceram as Privatizações no Período 1985/94, **Textos para Discussão – Área de Planejamento Departamento Econômico – DEPEC**, BNDES, n.54, Rio de Janeiro, R.J., 1997.

VILLA, L.S., Reestruturação Industrial, Mudança Tecnológica e Planejamento do Desenvolvimento Metropolitano, **Revista Do Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA**, Capítulo 19, n.º 1, Brasília, D. F., 1989.

ZONINSEIN, J., Política Industrial Joint Ventures e Exportações: A experiência Brasileira, **Série Estudos de Política Industrial e Comércio Exterior do IPEA – Instituto de Planejamento Econômico e Social**, Rio de Janeiro, R.J., 1986.

WALLEY, N., WHITEHEAD, B., It's Not Easy Being Green, **Havard Business Review**, 1994.

WOMACK et al., **A Máquina que Mudou o Mundo**, Ed. Campus, Rio de Janeiro, R.J., 1992.

YIN, R. K., **Case Study Research: Design and Methods**, Ed. Sage Publications Thousand Oaks, Califórnia, 1994.

### **Sites Visitados**

**Site 1:** O Diferencial da Terceirização, **TelecomWeb** Acessado em 04/02/2004, <http://www.telecomweb.com.br/noticias/artigo.asp?id=29472>, 2002.

**Site 2:** O Poder da Terceirização, **TelecomWeb** Acessado em 04/02/2004, <http://www.telecomweb.com.br/noticias/artigo.asp?id=2569>, 2000.

**Site 3:** DESENVOLVER RS – Programa Redes de Cooperação, **Governo do Estado do Rio Grande do Sul e UCPel**, Acessado em 13/01/2004, <http://www.ucpel.tche.br/edr/redes.htm>, 2003.

**Site 4:** Novas Oportunidades de Cooperação, **AIDA Associação Industrial Do Distrito De Aveiro**, Acessado em 16/01/2004, <http://rct.aida.pt/site/redes.asp?ac=vred&idq=7>, 2003.

**Site 5:** BAYER S.A., <http://www.bayer.com.br/bsa/home.nsf>, Acessado 10 de Outubro de 2003.

**Site 6:** COCA-COLA, <http://www.coca-cola.com.br/>, acessado em 16 de outubro de 2003.

**Site 7:** AMBEV, [http://www.ambev.com.br/index4\\_html](http://www.ambev.com.br/index4_html), Acessado em 31 de outubro de 2003.

**Site 8:** Xerox,

[http://www.xerox.com/go/xrx/template/013.jsp?Xcntry=BRA&Xlang=pt\\_BR/](http://www.xerox.com/go/xrx/template/013.jsp?Xcntry=BRA&Xlang=pt_BR/),  
Acessado em 05 de novembro de 2003.

## APÊNDICE

“DESDOBRAMENTOS E TENDÊNCIAS ATUAIS DA  
REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL”

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO – PUC-RJ

CANDIDATA: Ana Paula Rangel da Costa Romero

ORIENTADOR: Prof. Ph.D. Paulo Roberto Tavares Dalcol

Rio de Janeiro, Outubro de 2003.

## QUESTIONÁRIO

EMPRESA: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

### A) DADOS GERAIS SOBRE A EMPRESA

1) Natureza da Organização:  Multinacional

Estatal

Privada

Mista

2) Ramo/Setor: \_\_\_\_\_

3) Ano de Fundação: \_\_\_\_\_

4) Tamanho Atual (Nº de Empregados):  Até 200

De 200 a 500

De 500 a 1000

De 1000 a 3000

Mais de 3000

5) Tamanho em 1990 (Nº de Empregados):  Até 200

De 200 a 500

De 500 a 1000

De 1000 a 3000

Mais de 3000

**B) PRODUÇÃO BÁSICA OU ATIVIDADE PRINCIPAL**

1) Que linha de produtos (ou serviços) é produzida pela empresa? Qual a participação percentual de cada linha no total das vendas?

Linha A: \_\_\_\_\_

Linha B: \_\_\_\_\_

Linha C: \_\_\_\_\_

Linha D: \_\_\_\_\_

Linha E: \_\_\_\_\_

2) Com relação à estratégia de diversificação, qual a porcentagem dos produtos atuais foram lançados nos últimos 5 anos ?

\_\_\_\_\_

**C) PESQUISA & DESENVOLVIMENTO**

1) A empresa desenvolve atividades de pesquisa e Inovação? Em que áreas da empresa? Existe um departamento específico?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) A empresa pratica algum tipo de parceria em que tem acesso às instalações de P&D de alguma outra instituição? Qual?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) Existe um orçamento de P&D formalmente estabelecido no início do ano financeiro?

Sim

Não

D) MERCADO

1) Qual a situação do mercado no qual a empresa atua?

- Altamente competitivo  
 Razoavelmente competitivo  
 Pouca ou nenhuma competição

2) Como essa situação (linha de produtos ou serviços e mercado) tem se modificado nos últimos 10 ou 5 anos ?

---



---

3) Que fatores tem sido mais importantes em causarem essas modificações?

---



---

4) A empresa e seus principais clientes:

% Vendas

Mercado interno: \_\_\_\_\_

Empresas Privadas Nacionais: \_\_\_\_\_

Empresas Privadas Estrangeiras: \_\_\_\_\_

Empresas Estatais: \_\_\_\_\_

Empresas Mistas: \_\_\_\_\_

Mercado Externo: \_\_\_\_\_

E) QUANTO A REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL

1) Desde sua fundação a empresa passou por algum tipo de Reestruturação Industrial?

- Sim  Não

2) Caso afirmativo, em que ano mais ou menos esse processo se iniciou?

---

3) O (A) Sr. (a) acha que este processo já se encerrou?

- Sim  Não

4) Quem são os responsáveis pela (sub) contratação de “TERCEIROS” ou pela busca de “PARCEIROS”?

- A Alta Direção da Empresa.  
 A Média Gerência do Setor / Departamento.  
 O Departamento de R.H.  
 Outros.
- 

5) Qual tem sido, em média, o prazo dos contratados como “TERCEIROS” na empresa?

- Até 1 ano.  
 de 1 a 2 anos.  
 de 2 a 5 anos.  
 mais de 5 anos

6) Há definida por parte da empresa uma “ESTRATÉGIA DE PARCERIA” com outras empresas em termos de “terceirização” / subcontratação?

- Sim  Não

7) Em caso afirmativo, quais são os critérios que justificam tais “PARCERIAS”?

- Redução de custos (fixos e de mão-de-obra).  
 Melhor qualidade (dos serviços e / ou dos produtos) do “PARCEIRO”.  
 Melhor imagem da “MARCA DO PARCEIRO”.  
 Riscos menores (divisão de responsabilidades).  
 Maior flexibilidade nas suas operações.  
 Redução das incertezas de mercado.  
 Outros (citar).
- 

8) Que tipos de “PARCERIAS” estão sendo (ou serão) buscadas pela Empresa?

- Profissionais liberais (autônomo).  
 Empresas locais especializadas.  
 Empresas estrangeiras.  
 Outros (citar).

---

9) Em que setores da empresa buscam novos “PARCEIROS”?

- Pesquisa & Desenvolvimento.
  - Projeto / Engenharia do produto.
  - Produção.
  - Marketing.
  - Engenharia de Processos.
  - Outros (citar).
- 

10) Quais são (ou foram) os motivos que levaram a Empresa a ter a atual Estrutura Organizacional (muito verticalizada)?

- Na época de sua fundação, não havia fornecedores confiáveis.
  - Devido à uma tradição da própria Empresa.
  - Devido à uma imposição da própria Matriz (caso haja).
  - Ainda não há fornecedores confiáveis (com “Qualidade Assegurada”).
  - Devido à resistências internas da gerência.
  - Outros Motivos (citar).
- 

11) A empresa busca (ou já buscou) novos arranjos flexíveis como:

- Franchising*
- Outsourcing*
- Followsourcing*
- Clusters Regionais*
- Redes de Cooperação

12) A empresa sofreu (ou sofre) algum tipo de reestruturação de ordem Financeira-Econômica e competitiva como:

- Joint-ventures*
  - Privatizações
  - Organizações Virtuais
  - Outras ? Citar.
-