



### O que é um fichamento

O fichamento é uma técnica de trabalho que consiste no registro sintético e documentado das ideias e/ou informações mais relevantes (para o leitor) de uma obra científica, filosófica, literária ou mesmo de uma matéria jornalística.

Fichar um texto significa sintetizá-lo, o que requer a leitura atenta do texto, sua compreensão, a identificação das ideias principais e seu registro escrito de modo conciso, coerente e objetivo. Pode-se dizer que esse registro escrito – o fichamento – é um novo texto, cujo autor é o “fichador”, seja ele aluno ou professor. Assim sendo, os fichamentos ou relatórios de leitura, além de possibilitar a organização dos textos pesquisados e a seleção dos dados mais importantes desses textos, funcionam como método de aprendizagem e memorização dos conteúdos, constituindo-se em instrumento básico para a redação de trabalhos científicos.

A principal utilidade da técnica de fichamento, portanto, é otimizar a leitura, seja na pesquisa científica, seja na aprendizagem dos conteúdos das diversas disciplinas que integram o currículo acadêmico.

De acordo com Henriques e Medeiros (1999, p.100), o fichamento objetiva:

- a) identificar as obras consultadas;
- b) registrar o conteúdo das obras;
- c) registrar as reflexões proporcionadas pelo material de leitura;
- d) organizar as informações colhidas.

### Como Fazer o Fichamento

O fichamento que é solicitado ao estudante como exercício acadêmico, consiste, em geral, no registro documentado do resumo do texto indicado pelo professor.

Assim, o critério organizador do fichamento será dado pela própria lógica do texto. Nesse caso, o fichamento praticamente se identifica com o Resumo Indicativo, conforme Norma NBR 6028, diferenciando-se apenas na sua apresentação, que deve apresentar os indispensáveis elementos de identificação. As fichas, digitadas em papel A-4 devem conter os seguintes elementos:



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Cabeçalho: no alto da ficha ou da folha, à direita, um título que indica o assunto ao qual a ficha se refere. Pode ser adotado o uso, após o título geral, de um subtítulo. Nos nossos cursos, o título poderá ser o nome da disciplina que apresentou o Caso para estudo e o subtítulo o Estudo de Caso.

Exemplo: Educação da Mulher: a Perpetuação da Injustiça  
Histórico do Papel da Mulher na Sociedade

Referência: o segundo elemento da ficha será a referência completa da obra ou do texto ao qual a ficha se refere, conforme Norma NBR 6023.

Exemplo: TELES. Maria Amélia de Almeida. Breve história do feminismo no Brasil. São Paulo. Brasiliense, 1993.

Texto do aluno: o conteúdo propriamente dito, que variará conforme o tipo de fichamento que o estudante ou pesquisador pretenda fazer. Apresenta uma síntese bem clara e concisa das ideias principais do autor ou um resumo dos aspectos essenciais da obra.

Características: ·

Não é um sumário, mas exposição abreviada das ideias do autor; ·

Não é transcrição, mas é elaborada pelo leitor, com suas próprias palavras; ·

Quanto à sua extensão, em nossos cursos cada fichamento deverá ter no mínimo duas páginas.

Exemplo: O trabalho da autora baseia-se em análise de textos e na sua própria vivência nos movimentos feministas, como um relato de uma prática.

A autora divide seu texto em fases históricas compreendidas entre Brasil Colônia (1500-1822), Império (1822-1889), República (1889-1930). Segunda República (1930-1964). Terceira República e o Golpe (1964-1985), ano de 1968 e o Ano Internacional da Mulher (1975), além de analisar a influência externa nos movimentos feministas no Brasil. Em cada um desses períodos é lembrado os nomes das mulheres que mais se sobressaíram e suas atuações nas lutas pela libertação da mulher.

A autora trabalha ainda assuntos como as mulheres da periferia de São Paulo, a participação das mulheres na luta armada, a luta pelas creches, violência, participação das mulheres e greves, o trabalho rural, saúde, sexualidade e encontros feministas.

Depois de suas conclusões onde, entre outros assuntos tratados, faz uma crítica ao pós feminismo defendido por Camile Paglia, indica alguns livros para leitura.

Local: Onde a obra está disponível.

Exemplo: Biblioteca da Universidade.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## Formatação do Fichamento:

Você deve elaborar o trabalho no formulário Trabalho Final, encontrado na Biblioteca Virtual, colocando todo o seu trabalho em um documento único, seja com um ou dois Estudos de Casos. Também, não se deve separar capa e corpo em dois documentos. O sistema aceita apenas a remessa de um documento integral.

O trabalho deve ser desenvolvido conforme instruções já fornecidas, no Editor de Texto Word – Office, em doc, para evitar problemas no momento de abertura e correção.

Observe a data de entrega do trabalho (no próprio ícone Trabalho ou no calendário na Biblioteca Virtual).

## Como postar o Fichamento

Acesse o ambiente do Webaula, sua página, a disciplina correspondente.....



# Estácio

## PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

The screenshot shows the user interface for the course 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO'. At the top, there are three icons: a play button (Disciplinas), a book (Biblioteca da Disciplina), and a puzzle piece. Below these is a green 'Acessar' button. The course title 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO' is displayed in large blue letters, with the course code 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009' below it. A row of icons includes 'Trabalhos' (0 of 1), 'Biblioteca da Disciplina', 'Fórum', 'Chat', 'Mapa da disciplina', and 'Colegas on-line'. The status 'Status: Concluído' is shown on the right. Below the icons, there are two status messages: 'Você tem 3 participação(ões) em fóruns.' and 'Você não tem Participações em Chat.'. At the bottom, there are two blue buttons: 'Ver outras disciplinas' and 'Ver outros programas'. Two blue callout boxes with arrows point to the 'Trabalhos' and 'Biblioteca da Disciplina' icons, providing instructions on how to access the final assignment and the discipline library.

Disciplinas

AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A JANELA DE DIALOGO DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA

Acessar

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

Não tem provas cadastradas.

Trabalhos: Você fez 0 trabalho(s) de 1

Biblioteca da Disciplina

Fórum

Chat

Mapa da disciplina

Colegas on-line

Status: Concluído

F Você tem 3 participação(ões) em fóruns.

Você não tem Participações em Chat.

AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A BIBLIOTECA DA DISCIPLINA

Ver outras disciplinas

Ver outros programas



# Estácio

## PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Trabalhos a concluir

AJUDA: Legenda da simbologia utilizada

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)  
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 05/11/2012

ESTA É A DATA DE ENTREGA DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA

ESTA É A TELA QUE ABRE DEPOIS DE CLICAR NO BOTÃO DE DIALOGO DE TRABALHO CLIQUE NO SINAL.

Mapa do Site



# Estácio

## PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)  
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

**TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** 05/11/2012

**DETALHES DO TRABALHO:**

Enunciado	
Valor	50,00 pontos
Data limite para entrega	05/11/2012

Preencha o formulário abaixo para entregar o trabalho (O arquivo deverá ter no máximo **3072 KB**)

Observações\*

Máximo de caracteres permitidos: **2000**. Restam: **2000**.

Trabalho\*

**ESTE É O LOCAL ONDE O ALUNO VAI INSERIR O ARQUIVO COM A VERSÃO FINALIZADA DO TRABALHO ( clique primeiro em procurar para achar o arquivo que vai enviar e depois clique em enviar)**

### Modelo de Fichamento



# Estácio

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**

## **Fichamento de Estudo de Caso**

**Eduardo Kenji Agena**

**Trabalho da Disciplina: Cadeia de Suprimentos, Armazenagem e Movimentação,  
Tutor: Prof. Celso Bruno Faria**

**São Paulo  
2019**

**FICHAMENTO**

**TÍTULO:** Cadeia de Suprimentos, Armazenagem e Movimentação

**CASO:** Estudo de Caso FoxConn

**REFERÊNCIA:** Caso LACC 112-P10 é a versão traduzida para Português do Caso número 112-002 da HBS (Harvard Business School).



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## **Foxconn Technology Group:**

Às quatro da madrugada de 23 de janeiro de 2010, um jovem operário de 19 anos de idade saltou de um edifício em uma fábrica em Shenzhen, uma cidade no sul da China. Houve mais 16 tentativas de suicídio no mesmo lugar dentro de um ano e o saldo de mortes chegou a 14 até o final de maio. A série de suicídios imediatamente desencadeou um debate na sociedade chinesa e intensificou o escrutínio das condições laborais e de vida dos trabalhadores de baixa renda e qualificação na China. A fábrica pertencia à Foxconn, uma grande fabricante de produtos eletrônicos que fornecia para a Apple, a Hewlett-Packard e outras marcas de fama mundial. A Foxconn sofreu severas críticas por supostos maus tratos aos seus empregados e foi fortemente pressionada a aumentar os salários de seus funcionários.

## **O Setor de Serviços de Fabricação de Eletrônicos (“Electronics Manufacturing Services”-EMS):**

Os prestadores de serviços de fabricação de eletrônicos (“Electronics Manufacturing Services”-EMS), também conhecidos como fornecedores de fabricação de eletrônicos sob contrato (“Electronic Contract Manufacturing” – ECM), fabricam produtos para os fabricantes de equipamentos originais (“Original Equipment Manufacturers” – OEMs) como parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos. Enquanto os OEMs principalmente projetavam e distribuíam os produtos sob suas próprias marcas, alguns dos prestadores de EMS agora expandiam seus serviços para abranger essas funções. O setor global de EMS diminuiu marginalmente de \$223,06 bilhões em 2008 para \$221,10 bilhões em 2009 (queda de 0,9%) e previa que se recuperaria em 2010 e 2011 e estabilizasse durante a década seguinte a uma taxa média anual de crescimento de 8%. Esperava-se que a região asiática, que respondia por cerca de 60,8% das receitas totais de EMS em 2009, crescesse a 8,5%, pouco acima do mercado mundial. A Índia, o Vietnã e a Malásia eram destinos emergentes de EMS e, mais especificamente, potencialmente capazes de retirar *market share* da China. Neste ambiente altamente competitivo, as empresas operavam com margens muito estreitas. Com dificuldade para diferenciar-se dos concorrentes em termos de produção e certificações de qualidade os EMSs costumavam competir em preços. Adotando o modelo de Cinco Forças de Michael Porter’s, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes era alto. Do lado dos clientes, os OEMs gozavam da vantagem de um número crescente de opções de parceiros de EMS, o que elevava constantemente a pressão sobre os preços. Do lado dos fornecedores, os EMSs muitas vezes viam-se obrigados a escolher entre uma lista limitada de fornecedores aprovados ou recomendados pelos OEMs. Edi Jianto, gerente geral da Flextronics Electronics Technology, uma grande *player* no





mercado de EMS, estimava que as OEMs multinacionais podiam obter uma margem bruta de 50% a 60%, ao passo que os fabricantes sob contratos chineses tinham margem média de apenas 3%.

### **Histórico da Foxconn Technology Group:**

Fundada em 1974 por Terry Gow como Hon Hai Precision Industry Company Ltd, a Foxconn Technology Group ( Foxconn ) era a maior empresa do setor de EMS e a de mais rápido crescimento. Foxconn tinha sido um nome de fantasia da Hon Hai antes de passar a ser uma subsidiária da empresa no ano 2000. Prestava serviços de projeto conjunto, desenvolvimento conjunto, fabricação, montagem e pós-vendas a parceiros a montante e estava comprometida com o fornecimento da solução de menor “custo total”. A Foxconn e as suas subsidiárias não só fabricavam produtos para a Apple, Nintendo, HP e a Motorola, como também produziam telefones celulares e peças para a Nokia, consoles Playstation 2 para a Sony e peças de computadores para a Dell. Em 2005, a Foxconn tomou o primeiro lugar no setor da Flextronics, de Singapura, e manteve a liderança desde então. Suas receitas em 2009 superaram os \$60 bilhões, respondendo por 26% do mercado de EMS. Contudo a taxa de crescimento desacelerou significativamente depois de 2008 – as vendas cresceram apenas 0,5% em 2009 contra uma taxa de crescimento de 14,5% em 2008. A Foxconn iria continuar a apresentar uma menor taxa de crescimento enquanto os crescentes custos de mão-de-obra ao mesmo tempo reduziam a margem de lucro e dificultavam para a Foxconn oferecer um preço competitivo aos seus clientes. Fora o modelo de negócio vertical e de solução completa, a principal vantagem competitiva da Foxconn era o preço como destacou Pamela Gordon da Technology Forecasters, uma empresa de pesquisas de cadeia de suprimentos, numa entrevista concedida à Bloomberg. O mesmo relatório mencionou que a Foxconn conquistou o pedido da Apple de fabricação do iPhone com lucro quase zero. O motivo pelo qual a empresa podia se dar ao luxo de oferecer preços competitivamente baixos era o baixo custo da mão-de-obra na China. Apesar de ser uma empresa de Taiwan, a Foxconn operava principalmente na China continental e se tornara uma das maiores exportadoras da China. A empresa e suas subsidiárias tinham aproximadamente 800 mil empregados, sendo que o Parque de Ciência e Tecnologia de Longhua abrigava sozinho mais de metade deles.

### **O Parque de Ciência e Tecnologia de Longhua:**

Terry Gou estabeleceu sua primeira fábrica na China em 1988 para aproveitar a terra e a mão-de-obra baratas. Escolheu Shenzhen, uma grande cidade na Província de Guangdong, no sul da China, a norte de Hong Kong, e a primeira Zona Econômica Especial da China, como sede da Foxconn no continente. A



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

fábrica começou com alguns milhares de empregados, mas cresceu tão rapidamente que em 1995 o Sr. Gou comprou um lote maior, que mais tarde veio a ser o Parque de Ciência e Tecnologia de Longhua. O Parque tinha cerca de 3 km<sup>2</sup> e era essencialmente uma cidade-empresa composta de linhas de montagem, dormitórios, restaurantes, bancos, uma brigada de incêndio, um hospital, uma piscina para empregados, um supermercado e um *Internet cafe*. O Sr. Gou alimentava uma cultura focada na própria personalidade e liderança. Exigia forte lealdade, dizendo que o bem da empresa era mais importante do que o bem deles mesmos. Suas fotos com autoridades chinesas eram exibidas por toda Longhua e era esperado de seus gerentes que se lembrassem de um documento intitulado “Citações de Gou”. Ele liderava por meio de exemplo para garantir que os produtos saíssem dentro do prazo e preço e patrulhava o campus de Longhua tarde da noite para inspecionar linhas de produção ou ajudar a reparar equipamentos. O Sr. Gou era famoso por trabalhar 16 horas por dia e acreditava na disciplina de sua equipe de gestão. No campus de Longhua, mais de 500 monitores transmitiam notícias da empresa e programas relacionados ao trabalho, realizados pela equipe de produção televisiva da empresa. Mais de mil seguranças eram empregados para manter a ordem e proteger a fábrica de estranhos. Nas linhas de montagem o clima era tenso, corrido e pulverizado. O processo de produção se decompunha em muitas tarefas simples e repetitivas, de modo que cada trabalhador se especializava em uma só tarefa e realizava movimentos monótomos. Além disso, de acordo com um trabalhador de 21 anos de idade conversar na linha de montagem era proibido, as saídas para usar o banheiro eram limitadas a 10 a cada duas horas e era freqüente gritar com os operários. Além de trabalhar sob forte supervisão, os empregados tendiam a duplicar ou triplicar o teto legal de horas de trabalho. Os turnos típicos duravam de 10 a 12 horas e, segundo um levantamento, mais de 70% dos empregados trabalhavam mais de 10 horas por dia. Embora as horas extra não fossem obrigatórias, ao não as realizar os empregados ganhavam apenas o salário mínimo legal, de aproximadamente \$90/mês em 2007 (60 cents/hora) e \$132/mês no começo de 2010. Trabalhando 30 dias por mês, um trabalhador em começo de carreira podia ganhar até \$157 em 2005, partindo de um salário base de apenas \$44/mês. Em 2007, o valor chegava a \$230/mês incluindo a remuneração por horas-extras.

### **Os Empregados da Foxconn:**

Vinte universidades da China continental, Hong Kong e Taiwan realizaram um levantamento com 1.736 trabalhadores de 12 fábricas da Foxconn em nove cidades do continente no final de 2010; cerca de 1.500 respostas foram obtidas nas três fábricas de Shenzhen e Kunshan. A idade média dos



empregados era de 21,1 anos, tendo o mais jovem apenas 15 anos de idade. A maioria dos trabalhadores migrara de outras províncias, sendo que Henan, Hunan, e Hubei eram as três principais cidades de origem. Apenas uma pequena fração tinha educação além do ensino médio. Os de nível superior recebiam salários significativamente maiores do que os demais grupos e a maioria deles trabalhava em escritórios, escrevendo sobre plataformas e softwares. A maioria dos empregados trabalhava em linhas de montagem como as de Longhua e era de baixa qualificação profissional. Embora a remuneração possa parecer similar do ponto de vista do mundo desenvolvido, milhares de trabalhadores queriam ir para a Foxconn. Se comparada a fábricas menores que muitas vezes não pagavam seus empregados na data combinada ou no valor prometido, a Foxconn era um dos melhores lugares para operários de baixa qualificação ou nível educacional. Eles recebiam contratos empregatícios, obtinham subsídios de alojamento, alimentação e seguro e podiam optar por viver em alojamentos dormitórios gratuitos da empresa (oito a dez pessoas por quarto). A pesquisa de 2010 mostrou que o custo de vida médio de um trabalhador típico da Foxconn era de aproximadamente \$160, um padrão de vida extremamente baixo. Embora os trabalhadores pudessem se sustentar, tinham poucas esperanças de acumular dinheiro o bastante para conseguir uma hipoteca ou lidar com quaisquer problemas de saúde em potencial.

### **Práticas Trabalhistas na China:**

Os problemas observados na fábrica da Foxconn em Longhua refletiam um dilema social muito mais amplo que a China enfrentava – a necessidade de equilibrar as pressões por criação de empregos (por meio da atração de empresas industriais transnacionais tendo o baixo custo de mão de obra como principal vantagem) com cargos que refletissem os padrões internacionais de condições mínimas de trabalho. Por outro lado, apesar da política de um só filho, a população da China continuava a crescer cerca de 14 milhões de pessoas por ano. O país deparava com a necessidade de criar 100 milhões de novos empregos até 2013. Esperava-se que 70 milhões de pessoas entrassem na população economicamente ativa entre 2004 e 2014. Enquanto isso, desde o fim de 2008, um choque de demanda negativo causara a perda de milhões de empregos. Em 2010, aumentar os salários da mão de obra para acompanhar a inflação ameaçava significativamente a vantagem competitiva do país. Isso colocava em risco empresas como a Foxconn que forneciam numerosas oportunidades de emprego estrategicamente cruciais para o destino da sociedade chinesa. Ao mesmo tempo, as práticas trabalhistas eram pouco reguladas e aplicadas na China. O governo precisava mover-se rápida e cautelosamente para lidar com diversos grandes desafios. Sem permissão para o estabelecimento de sindicatos trabalhistas



independentes, o Sindicato Trabalhista de Toda a Federação Chinesa (“All-China Federation Trade Union” – ACFTU) era essencialmente fraco demais para proteger os trabalhadores, já que se encontrava sob a liderança direta do governo e não poderia enfrentar o baixo salário mínimo estabelecido e nem a falta de seguridade social. Antes da década de 1990, as leis trabalhistas eram pouco desenvolvidas e raramente aplicadas. Desde a reforma econômica da década de 1990, um “sistema de contratos” substituiu gradativamente as antigas práticas de emprego “do nascimento até a morte” características das empresas chinesas. A lei trabalhista de 1995 exigia que todos os empregadores fornecessem contratos por escrito aos seus empregados. Entretanto, devido à inconformidade na maioria das regiões, 15% dos trabalhadores urbanos e 70% dos rurais estavam empregados sem contratos. Em 20 de março de 2006, o Congresso Popular Nacional da China propôs uma nova lei de contratos trabalhistas que entrou em vigor em janeiro de 2008 com o objetivo de impedir abusos e maus-tratos contra empregados e funcionários. A lei dificultava demissões, aumentava benefícios como provisões para aposentadoria, estabelecia a jornada máxima de 8 horas por dia e 44 horas por semana e exigia que os empregadores atendessem a padrões de salário mínimo estabelecidos pelos governos locais. Embora os baixos custos de mão-de-obra tenham sido uma fonte consistente de vantagem competitiva para o país, as pessoas começavam a sentir dificuldades crescentes por causa da vida em áreas urbanas e mais caras, dificuldades estas exacerbadas pela alta inflação dos últimos anos (cerca de 5% ao ano), que erodia seu poder aquisitivo.

### **Trabalhadores Migrantes:**

A grande proporção de trabalhadores migrantes entre a população de baixa qualificação e baixa renda representava mais problemas sociais. O número de migrantes crescera dramaticamente durante a década anterior. Entre 1982 e 2000, mais de 200 milhões de pessoas migraram de áreas rurais para outras áreas urbanas e cerca de metade dessa migração ocorreu depois de 1995. Segundo o censo chinês do ano 2000, a população migrante em 1995 era de 121 milhões, dos quais 79 milhões eram migrantes intraprovincia e 42 milhões eram interprovincias. Essa grande população migrante era preferida aos trabalhadores locais pelos empregadores, como fonte de mão-de-obra de baixo custo. O último Relatório Global de Salários demonstrava que os trabalhadores migrantes tinham duas vezes mais chances de ganhar salários baixos do que seus equivalentes locais. O mesmo relatório estimava que cerca de 60% da discrepância se atribuía a características dos trabalhadores, como nível de educação, e os 40% restantes ao tratamento discriminatório de trabalhadores migrantes.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

A discriminação contra trabalhadores migrantes era onipresente. Moradores de áreas urbanas tendiam a acreditar que eram superiores aos de origem rural e, com efeito, gozavam de privilégios que não eram concedidos aos migrantes. O singular Sistema de Registro de Moradias da China (também conhecido como sistema *hukou*), estabelecido em 1958 para suprimir a mobilidade social decorrente da urbanização, era parcialmente responsável por essa mentalidade social. Todos estavam sujeitos a um *hukou* urbano ou rural, determinado pelo local de nascimento quando da criação do sistema e, depois, hereditariamente. O *hukou* dava aos moradores o direito de solicitar moradia e serviços de educação e saúde apenas em sua cidade natal. Com a explosão da demanda por mão de obra nas grandes cidades durante a reforma econômica do final da década de 1970, muitas reformas e sistemas de moradias temporárias foram criados para acomodar essa necessidade e até mesmo o *hukou* passou por diversas reformas. Mas apenas alguns empregados excepcionais conseguiam obter um *hukou* local, deixando a maioria das pessoas de origem rural sem esperança efetiva de tornar-se cidadãos urbanos. Para o empregador, as diferenças entre recrutar um empregado de *hukou* urbano ou um funcionário de *hukou* rural era que o empregador tinha que pagar, no caso do primeiro, seguro de pensão, seguro contra acidentes de trabalho, seguro-maternidade, seguro-desemprego e fundo de previdência de moradia, além do salário, enquanto nada disso se aplicava ao segundo. Isso explicava porque os empregadores em geral preferiam trabalhadores migrantes aos locais e porque a vida era muito dura para os trabalhadores migrantes. Além disso, os trabalhadores também precisavam se preocupar com as suas famílias, já que os parentes também não faziam jus à educação ou a serviços de saúde e nem era permitido registrar casamentos ou nascimentos fora do *hukou* de residência oficial. Mesmo quando tinham um emprego estável, os trabalhadores migrantes viviam sob medo, ansiedade e insegurança constantes, como apontaram nove acadêmicos em sua carta aberta exigindo mais atenção e cuidados para este grupo marginalizado e discriminado: A partir do momento em que (a nova geração de trabalhadores migrantes) põe os pés para fora de casa, nunca mais pensa em voltar a cultivar a terra, como seus pais. Nesse sentido, não enxergam alternativa quando chegam às cidades para trabalhar. No momento em que percebem que há poucas chances de construir um lar na cidade por meio do trabalho, o próprio significado do seu trabalho desaba. O caminho adiante está bloqueado e o caminho de volta, fechado. Presa a essa situação, a nova geração de trabalhadores migrantes enfrenta uma severa crise de identidade, o que amplifica problemas psicológicos, emocionais e financeiros.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## **Suicídios na Foxconn:**

O que aconteceu na fábrica de Longhua em 2010 concentrou a atenção de todos nas condições dos trabalhadores de baixa qualificação, baixa renda e migrantes. Antes de 2010, ocorreram suicídios esporádicos na Foxconn, sendo pelo menos dois em 2007 e dois em 2009. Em 2009, uma das vítimas tinha ficado desesperada por causa das condições de trabalho “barulhentas e insuportavelmente exaustivas” e a outra tirou a própria vida por ter sido suspeito e punido pela perda de um protótipo do iPhone 4G da Apple. Denúncias de maus tratos a empregados já vinham surgindo desde 2006, quando o jornal britânico *The Daily Mail* criticou a Apple por usar a Foxconn como fornecedor *sweatshop*. Os artigos jornalísticos descreviam os baixos salários, os longos turnos, e as difíceis condições de trabalho na fábrica da Foxconn, que os jornalistas tinham presenciado e visto pessoalmente. Os dormitórios variavam de 200 a cerca de 30 trabalhadores por quarto. Só eram instalados ventiladores e, por isso, os trabalhadores muitas vezes sentiam-se sufocados durante os verões quentes e úmidos. Um mau cheiro permeava o lugar e ninguém se importava com a limpeza da área comunitária. Os trabalhadores referiam-se ao dormitório como “a sala do lixo”. Em cada piso, havia chuveiros e banheiros compartilhados, mas não se permitia aos trabalhadores lavar as próprias roupas. Em vez disso, eram obrigados a participar de um programa de lavanderia comunitária gerenciado pela fábrica para impedir que consumissem água demais. Havia seguranças de plantão 24 horas por dia em cada edifício-dormitório para garantir que os trabalhadores usassem seus cartões para entrar nos edifícios, de modo que eles não podiam visitar livremente outros dormitórios ou trazer amigos para o lugar onde moravam. Além disso, os guardas não eram responsáveis por questões de segurança patrimonial e os furtos e roubos eram comuns e frequentes. Embora a crítica do *The Daily Mail* tenha logo silenciado, a série continuada de suicídios no primeiro semestre de 2010 pôs a Foxconn sob os holofotes. Em março, três pessoas saltaram dos seus edifícios-dormitórios. Outras duas vieram em abril e uma sobrevivente testemunhou que o motivo para tentar por fim à vida era “excesso de pressão no trabalho”. Em maio houve mais seis saltos e, ao fim de 2010, o número total de tentativas de suicídio atingiria 17, sendo que apenas três sobreviveram.

## **Reação Pública:**

A série de suicídios ocupou imediatamente as primeiras páginas da grande imprensa e chegou ao olhar público e das populações. Artigos, editoriais e blogs sobre o assunto encheram os meios de comunicação. Vinte universidades da China Continental, Hong Kong e Taiwan realizaram uma



investigação aprofundada e produziram um relatório sobre as práticas trabalhistas da Foxconn; nove acadêmicos da China continental e de Hong Kong emitiram uma carta aberta, conscientizando o público da “crise de identidade” dos trabalhadores migrantes, que trabalhavam e viviam nas cidades, mas não eram reconhecidos e tratados pelo sistema *hukou* ou pela sociedade como moradores urbanos. Na maioria dos artigos, as pessoas adotavam uma atitude crítica, acusando a Foxconn de abuso e maus tratos de seus trabalhadores, citando principalmente os longos turnos e o estilo gerencial militar e ditatorial caracterizado pela imposição hierárquica dos que detêm o poder como gerentes, líderes, supervisores, coordenadores, consultores técnicos, etc...em detrimento dos trabalhadores sem função gratificada como ajudantes, assistentes, operadores, etc... Ainda assim, houve quem defendesse a Foxconn, enfatizando que a verdadeira causa dos suicídios era um problema social mais amplo e não algo limitado à Foxconn. Especialistas em saúde mencionaram o fato de que a taxa de suicídios na Foxconn era menor do que a da China como um todo – de 13 por 100.000 entre os homens e 14,8 entre as mulheres. Observando que a maioria das vítimas era jovem e recém-chegada ao convívio social, algumas pessoas acreditavam que as vítimas simplesmente não tinham sido capazes de lidar com o desgaste de serem empregadas da Foxconn. Tang Wenying, um jovem supervisor de linha de montagem, comentou por meio de uma comparação entre a Foxconn e outras fábricas similares e parecidas: “Este é um bom lugar para trabalhar porque nos trata melhor do que muitas (outras) fábricas chinesas”. Boy Lüthje, do Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt confirma, citando o pagamento pontual de salários e a alimentação e o alojamento gratuitos como exemplos. Apesar desses méritos, a Foxconn tinha péssima reputação e imagem depois da série de suicídios, contrastando com o fato de que era largamente elogiada pela criação de empregos antes dos incidentes.

### **A Reação da Apple:**

À medida que se desenrolavam as tragédias na Foxconn, a Apple recebia atenção e críticas significativas por não supervisionar sua fornecedora chinesa. Quando lhe foi pedido que comentasse os suicídios, Steven P. Jobs, presidente da Apple, expressou a opinião de que a Foxconn não era uma *sweatshop* e a Apple “estava lá tentando entender o acontecido”. Timothy D. Cook, Diretor Operacional da Apple, juntamente com outros executivos e dois especialistas em prevenção de suicídios, foram à China em 2010 para analisar as operações da Foxconn. Os peritos investigaram as situações por detrás dos suicídios, fizeram um levantamento com mais de mil trabalhadores, entrevistaram pessoalmente trabalhadores e gestores e apresentaram suas conclusões e recomendações



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

aos executivos da Foxconn. Entretanto, nenhuma das recomendações abordava a questão dos salários e os freqüentemente criticados preços abusivos e agressivos da Apple, que transmitiram a pressão aos empregados ou funcionários de seus fornecedores enquanto a Apple gozava de margem bruta de 39,4% em 2010, contra 8,10% da Foxconn, sendo que esta caiu para menos de 1% no primeiro trimestre de 2011 por causa de custos operacionais elevados por aumentos salariais. Também havia dúvidas quanto à eficácia e eficiência do relatório e das recomendações dos peritos, já que a Apple tinha realizado uma investigação similar e adotado exatamente os mesmos procedimentos quando o jornal britânico *The Daily Mail* acusara a Foxconn de apresentar condições de *sweatshop*, em 2006.

### **A Reação da Foxconn:**

Reagindo aos suicídios, o Sr. Gou demonstrou disposição para fazer tudo o possível para interromper a tragédia e a Foxconn adotou imediatamente uma série de práticas corretivas. Como prevenção direta contra mais saltos, a empresa pediu que seus empregados ou funcionários assinassem um compromisso de “não-suicídio” e instalou 1,5 milhão de metros quadrados de redes de segurança. O Sr. Gou comentou, “Embora pareça uma medida burra, pelo menos pode salvar uma vida se tudo o mais der errado”. A empresa também aumentou os salários duas vezes, primeiro em junho, de \$132 para \$176,47 ao mês e depois em setembro, atingindo \$294 e beneficiando 85% de seus trabalhadores em Shenzhen. Para melhor aconselhar gestores e operários, a Foxconn estabeleceu uma *hotline* 24 horas, contratou sociólogos, psiquiatras, psicólogos e até convidou monges budistas para realizar uma cerimônia contra a má sorte na fábrica de Longhua. Embora a empresa tenha tomado medidas abrangentes, era um grande desafio melhorar as condições dos trabalhadores em termos reais dado o ambiente social vigente. Ao mesmo tempo, a Foxconn precisava lidar com seus crescentes custos operacionais, que fizeram seu lucro líquido no primeiro trimestre de 2011 cair quase 20% em relação ao mesmo período do ano anterior. Embora a empresa ainda estivesse crescendo, com emprego esperado de até 1,3 milhão de trabalhadores na China até o fim de 2011, começara a procurar lugares “melhores” para se expandir e crescer. A cidade Zhengzhou, na província de Henan, era um de seus novos alvos. Ali o salário mínimo era de \$118/mês, bem menor do que os \$162/mês de Shenzhen. Em 2010, começou a construir duas novas fábricas em Zhengzhou, inclusive um parque científico-tecnológico de 1,4km<sup>2</sup>. A empresa já movera para lá a produção do iPhone 4 da Apple e pretendia “expandir plenamente o investimento em Henan, usando Zhengzhou como base”, para citar o presidente Gou.





# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## **Desempenho da Foxconn:**

As dificuldades da Foxconn não passaram despercebidas para o mercado de capitais e acionários e, em 2010, o preço da ação da Hon Hai caiu 24%. E despencou 5,7%, a maior queda do ano, no pregão de Taipei de 6 de junho de 2010, depois que a empresa concordou em mais do que dobrar os salários em suas fábricas de Shenzhen depois da série de suicídios. Analistas de mercado (*sell-side*) cortaram rapidamente suas estimativas do lucro do ano seguinte, preocupados com a possibilidade de que os aumentos salariais afetassem a competitividade da Foxconn.”A questão é se eles têm como repassar isto”, disse Allen Pu da Fubon Financial de Taipei. “Não sabemos se clientes como a Apple irão aceitar aumentos de preços da Foxconn”, elaborou.

**LOCAL:** Biblioteca da HBS(Harvard Business School)

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Caso LACC 112-P10 é a versão traduzida para Português do Caso número112-002 da HBS(Harvard Business School).