

Terceirização no processo de produção - estudo de caso
em micro empresas de marcenaria.

Armando de Abreu

Novembro / 2017

Dissertação de Mestrado Profissional

Em Administração

ARMANDO DE ABREU

**TERCEIRIZAÇÃO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO – ESTUDO
DE CASO EM MICRO EMPRESAS DE MARCENARIA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2017

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

ARMANDO DE ABREU

Terceirização no processo de produção – estudo de caso
em micro empresas de marcenaria.

Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiali

Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas da Faculdade Campo Limpo
Paulista para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação defendida pelo aluno Armando de Abreu e
orientada pelo Prof. Dr. Djair Picchiali

Orientador - Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2017)

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Abreu, Armando de

"Terceirização no processo de produção – estudo de caso em micro empresas de marcenaria." / Armando de Abreu. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiali.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Terceirização. 2. Competências. 3. Micro Empresas. 4. Marcenarias.

- I. Picchiali, Djair.
- II. Faculdade Campo Limpo Paulista.
- III. Título

CAMPO LIMPO PAULISTA

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Alice, por estar sempre ao meu lado, pela compreensão, pelas palavras e gestos de incentivo e carinho.

Às minhas filhas Juliana e Ana Carolina pelo incentivo e carinho.

Ao Professor Doutor Djair Picchiai pela ajuda desde o início deste processo, com sua atitude sempre solícita e crítica.

Aos Professores da banca de qualificação, composta pelo Prof. Dr. Djair Picchiai, Prof. Dr. Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira e Prof. Dr. Takeshy Tachizawa que me possibilitaram a evolução e enriquecimento do projeto de pesquisa.

Muito Obrigado!

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de móveis sob medida são organizações que tem sobrevivido por décadas, mesmo com escassez de recursos operacionais e financeiros. Um dos segredos da manutenção dessas empresas no mercado é a proximidade que têm com seus clientes, atendendo suas necessidades de forma personalizada. Em pequena escala, as pequenas marcenarias têm buscado alternativas de mudança em seus processos de fabricação de móveis, utilizando a terceirização como uma das formas de evolução e sobrevivência. O objetivo deste trabalho foi de entender se o processo de terceirização da produção de móveis pode ser capaz de representar para o segmento de MPEs de marcenaria um caminho para melhoria do atendimento das necessidades dos seus consumidores e, por consequência, dos resultados esperados pelo pequeno empresário, bem como diminuir seus riscos. Para responder a esses objetivos foi realizado um levantamento de dados e informações junto a 60 empresários marceneiros na cidade de São Paulo. A pesquisa é qualitativa, com análise do conteúdo das entrevistas e estatísticas descritivas de acordo com os questionários respondidos, em uma amostra escolhida por conveniência com estratégia de estudo de caso. Acredita-se que podem existir melhorias na gestão das empresas que praticam parcial ou integralmente o processo de terceirização, trazendo como principal resultado o foco nas atividades mais relevantes da empresa e, adicionalmente, reduzindo seus custos, aumentando a produtividade, reduzindo tempos de entrega dos produtos, dentre outros benefícios. Segundo as respostas dos marceneiros empresários pode-se supor que a disponibilização de tempo gerado pelo processo de terceirização poderia permitir acesso a novas tecnologias, *design* de produtos, dentre outros. Como pontos desfavoráveis pode-se pressupor que a falta de informação dos empresários marceneiros dos custos e processos de sua empresa, impedem a tomada de decisão quanto a novas alternativas de organização, dentre outras.

Palavras chave: terceirização, competências, micro empresas, marcenaria.

ABSTRACT

The micro and small enterprises in the custom-made furniture sector are organizations that have survived for decades using the same technology and internal production procedures, with scarce operational and financial resources. One of the secrets for maintaining these companies in the market is the proximity they have to their customers, fulfilling their needs in a personalized way. On a small scale, small woodworkers have sought alternatives to change in their furniture manufacturing processes using outsourcing as one of the forms of evolution and survival. The objective of this work is to understand if outsourcing in furniture production may represent, for the segment of the micro and small carpentry enterprises, a way to better meet the needs of its consumers and, consequently, improve the results expected by the small business owner, as well as decrease his risks. In order to reach the objectives of this work, a survey was carried out of data and informations with 60 woodworkers in the city of São Paulo. The research is qualitative, with analysis of the content of the interviews and statistics according to the questionnaires answered, in a sample chosen for convenience with case study strategy. There are indications that there may be improvements in the management of companies that partially or fully adopt outsourcing focus in the most relevant activities, also reducing costs, increasing productivity, shortening delivery deadlines, among other benefits. According to the answers of the woodworkers it may be assumed that the provision of time generated by the process of outsourcing could provide access to new technologies, product design, among others. On the negative side, it is possible that the lack of information of the woodworkers on the costs and processes of their companies, prevents the decision making regarding new alternatives of organization to be implemented.

Keywords: outsourcing, competences, micro enterprises, woodworkers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Apresentação gráfica das palavras – <i>Wordle</i>	43
Figura 2	Esquadrejadeira.....	54
Figura 3	Seccionadora horizontal e vertical.....	54
Figura 4	Coladeira de borda.....	55
Figura 5	Centros de usinagem.....	55
Figura 6	Processo de uma marcenaria moderna.....	55
Figura 7	Desenho do móvel.....	56
Figura 8	3D de um móvel.....	56
Figura 9	Lista de peças e etiquetas de código.....	56
Figura 10	Seccionadora vertical.....	57
Figura 11	Fita de borda.....	57
Figura 12	Equipamento de furação.....	57
Figura 13	Equipamento de usinagem.....	58
Figura 14	Montagem dos móveis.....	58
Figura 15	Mapa das competências atuais	71
Figura 16	Ampliação das competências – raízes da competitividade.....	72
Figura 17	Processo de uma marcenaria moderna com terceirização.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação do porte de empresa pelo critério SEBRAE/IBGE.....	18
Quadro 2	Como a terceirização tradicional se diferencia da parceria empresarial.....	32
Quadro 3	Classificação CNAE/IBGE.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação relativa das empresas por porte no total das constituições, por ano (2008-2012)	19
Tabela 2	MPEs por setor na economia paulista.....	20
Tabela 3	Quantidade de empresas por segmento – São Paulo e Brasil – 2015	45
Tabela 4	Profissão declarada pelos empresários pesquisados	48
Tabela 5	Grau de instrução declarado pelos empresários pesquisados	49
Tabela 6	Perfil dos clientes declarado pelos empresários pesquisados.....	50
Tabela 7	Formas de identificação com o mercado conforme declarado pelos empresários pesquisados.....	50
Tabela 8	Tipos de equipamentos e ferramentas disponíveis pelos empresários marceneiros pesquisados	53
Tabela 9	Investimento necessário para uma marcenaria em equipamentos...	54
Tabela 10	Opinião dos Empresários Marceneiros sobre relevância para o cliente de atributos do processo de atendimento ao cliente	62
Tabela 11	Empresas terceirizadas, não terceirizadas, e parcialmente terceirizadas	63

LISTA DE SIGLAS

- ABIMOVEL** - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BPO** - Business Process Outsourcing
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNAE** - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CNI** - Confederação Nacional das Indústrias
- CUT** - Central Única dos Trabalhadores
- DIEESE** - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- EMBRAESP** - Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio
- EPP** - Empresa de Pequeno Porte
- IBGE** – Instituto Brasileiro de geografia e Estatística
- IEMI** - Inteligência de Mercado
- MDF** - Medium Density Fiberboard
- MDP** - Medium Density Particleboard
- MEI** - Microempreendedor Individual
- MPE** – Micro e Pequena Empresa
- MPEs** – Micro e Pequenas Empresas
- PMR** - Painéis de Madeira Industrializada ou Reconstituídos
- RAIS** – Relatório Anual de Informações Sociais
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SECOVI** - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Justificativa.....	14
1.2	Problema de pesquisa.....	15
1.3	Objetivos.....	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	Delimitação do tema.....	16
1.5	Estrutura do trabalho.....	16
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	Micro e pequenas empresas.....	18
2.2	Competências.....	21
2.3	Terceirização.....	25
2.3.1	Evolução da terceirização.....	30
2.3.2	Terceirização no Brasil.....	32
2.3.3	Competências organizacionais na terceirização.....	33
2.3.4	Riscos da terceirização.....	35
2.3.5	Legislação brasileira sobre terceirização.....	36
3.	MÉTODO.....	39
3.1	Alegação do conhecimento adotado.....	39
3.2	Classificação da pesquisa quanto à finalidade.....	40
3.3	Estratégia de investigação.....	40
3.4	Amostra.....	41
3.5	Descrição dos procedimentos de coleta de dados.....	42
3.6	Contagem de palavras – <i>Wordle</i>	43
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1	A indústria de marcenaria.....	44
4.2	Resultados da pesquisa com foco no perfil e características das empresas.....	47
4.2.1	Porte e perfil das empresas pesquisadas.....	47
4.2.2	Relacionamento com o cliente.....	49
4.2.3	Processos internos de produção.....	51
4.2.4	Finanças.....	58
4.2.5	Fornecedores.....	59
4.2.6	Competências organizacionais.....	61
4.3	Resultados da pesquisa com foco na terceirização.....	63
4.4	Análise dos dados.....	67

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
5.1	Quanto aos objetivos específicos.....	74
5.2	Conclusão.....	75
5.3	Limitações e recomendações para futuras pesquisas.....	76
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A.....	81
	APÊNDICE B.....	83
	APÊNDICE C.....	119

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial apresenta constantes desafios para a manutenção dos resultados das empresas e continuidade dos negócios, qualquer que seja a natureza ou o tamanho do empreendimento. Esses desafios são apresentados tanto pelo ambiente externo da empresa, pelas mudanças tecnológicas, concorrência, crises econômicas e políticas, como no seu ambiente interno pela necessidade de inovação de produtos e processos, alterações em função da crescente exigência dos clientes por qualidade, diferenciação, custo, condições de pagamento, etc.

A correta identificação e controle de quais são os atributos prioritários da empresa, ajudam o empresário na elevação dos resultados, permitindo a decisão no curto, médio e longo prazo e, mantendo a competitividade. Nas MPEs, identificar as competências organizacionais auxilia seus proprietários a dirigir esforços materiais e humanos no que é essencial, para obtenção do melhor aproveitamento dos poucos recursos disponíveis, podendo utilizar a terceirização sempre que possível e viável, como alternativa para ganho de eficiência e de eficácia.

A presente dissertação tem como finalidade principal entender se a utilização da terceirização na produção de móveis sob medida em MPEs pode desenvolver parcerias que tragam além de benefícios de redução de custos e transferência de riscos trabalhistas, como também acesso a novas tecnologias, melhores prazos de execução dos serviços, aumento da capacidade produtiva, e melhor atendimento aos clientes.

A motivação principal para a escolha do tema foi observar os principais pontos favoráveis e desfavoráveis na decisão de terceirizar a produção das empresas de marcenaria sob medida, em função da prática histórica dessas organizações na utilização da fabricação como parte dos processos da empresa, além de identificar riscos inerentes nessa mudança, com o intuito de auxiliar o segmento na busca de alternativas para seu desenvolvimento, visto que a maior parte dos trabalhos existentes sobre terceirização está restrita a empresas de grande porte.

1.1 Justificativa

Estudar as dificuldades enfrentadas pelas MPEs para melhorar a sua gestão, pode contribuir para a sua evolução e sobrevivência. As MPEs em geral representam parcela significativa das empresas existentes no Brasil. Equivalem a 47% dos empregos com registro em carteira e a 36% da folha salarial total. No entanto, há falta de competitividade aos pequenos negócios, pois 58% deles não conseguem completar cinco anos de atividades, e apenas 2,9% conseguem ter crescimento expressivo (SEBRAE, 2016).

Utilizando-se do conhecimento acumulado pelas grandes corporações em geral, nas últimas décadas, foi possível avaliar com maior profundidade o tema da terceirização, como uma das alternativas para as empresas de marcenaria sob medida continuarem com suas atividades no médio e longo prazo.

O segmento de marcenarias tem representatividade na economia brasileira pois, em 2015, segundo o Anuário da ABIMÓVEL/IEMI (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário) o setor industrial de mobiliário empregava 31.188 pessoas na Grande São Paulo, representando 43,4% do total ocupado no estado de São Paulo. O estado de São Paulo por sua vez, nesse mesmo ano empregou 71.819 pessoas representando 23,8% do Brasil [301.265 trabalhadores] (ABIMÓVEL e IEMI, 2016).

O assunto terceirização obteve relevância a partir dos anos 1970, quando se iniciou o processo de produção de produtos chineses com baixo valor agregado, evoluindo até as últimas décadas com a obtenção de melhoria de produtividade e, por consequência, da lucratividade das empresas de grande porte (DOLGUI e PROTH, 2010). O assunto foi representativo para as empresas que terceirizaram atividades que não estavam vinculadas ao seu *core business*, principalmente pela redução de custos, além de possibilitar à gestão a concentração do foco de seu dia-a-dia no desenvolvimento de suas linhas de produtos e na obtenção do retorno adequado dos investimentos. (SILVA e VALENÇA, 1998; HOLWEG e PIL, 2012; STERNIN, 2014). Segundo Rezende (1997), “grandes redes de *fast-food*, como Pizza Hut e Mc Donald’s, são exemplos de terceirizações de atividades produtivas que foram realizadas com o intuito de focar o negócio em alguns processos básicos que agregam mais valor ao cliente”. Separar as atividades que devem ser feitas internamente com

competência, e buscar alternativas por meio de cooperações para aquelas que não são representativas, horizontalizando os processos, pode reduzir o tamanho das atividades executadas pela empresa, tornando-a mais ágil (NETO, 1995).

Conforme está demonstrado nesta pesquisa realizada com 60 empresas na cidade de São Paulo, as MPEs de marcenaria sob medida têm estrutura limitada de recursos humanos, como ocorre em todas as empresas desse porte, concentrando boa parte do tempo disponível do proprietário em afazeres ligados à manufatura dos produtos que o distanciam de novos consumidores, e das inovações oferecidas pelo mercado. Foi possível também entender quais atividades representam as competências organizacionais mais importantes para que haja uma priorização das atividades do empresário marceneiro no que é essencial para o seu negócio, questionando-o da importância de cada uma das atividades desenvolvidas em sua empresa: a) levantamento de novos clientes, b) elaboração de projetos e orçamentos, c) fabricação e d) instalação dos móveis no espaço do cliente.

1.2 Problema de Pesquisa

As marcenarias atendem a uma parcela do mercado de móveis sob medida para diversas aplicações residenciais e profissionais. É formado essencialmente por MPEs, e tem diversos problemas na operação de suas atividades como, por exemplo, desatualização tecnológica, descontrole financeiro, descumprimento de prazos com clientes, que levam a desgastes na imagem perante os consumidores, podendo levar o micro empresário a sérias dificuldades, resultando até no fechamento do negócio. Porém, fornecedores do segmento de grande e pequeno porte têm disponibilizado alternativas de terceirização do processo produtivo (corte e acabamento das chapas de madeira), que podem possibilitar às pequenas marcenarias, alternativa de aperfeiçoamento tecnológico da empresa e, conseqüente, ampliação das vendas.

Manter-se competitivo são desafios diários tanto de executivos de grandes corporações como de proprietários de pequenas empresas. Utilizar novos conceitos visando melhorias advindas de novas tecnologias pode ser fundamental para sua sobrevivência. O problema de pesquisa que se procurou responder foi como o processo de terceirização pode ser capaz de representar, para o segmento de MPEs de marcenaria, um caminho para

melhoria do atendimento das necessidades dos seus clientes e, por consequência, dos resultados esperados pelo pequeno empresário.

1.3 Objetivos

O propósito da pesquisa como estudo de caso foi analisar o processo de terceirização que passaram MPEs do segmento de marcenaria na cidade de São Paulo.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os pontos favoráveis e desfavoráveis de um processo de terceirização da área de produção das MPEs do ramo de marcenaria, a partir da compreensão de suas competências organizacionais necessárias para a viabilização do empreendimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral mencionado é desmembrado nos seguintes objetivos específicos: analisar a área de produção da marcenaria como parte das competências organizacionais de uma empresa de pequeno porte; e quais melhorias foram obtidas nos processos das empresas que já terceirizaram o processo de produção em relação ao atendimento dos seus clientes finais.

1.4 Delimitação do Tema

Esta dissertação tem como tema central identificar a utilização do processo de terceirização nos processos internos em MPEs de marcenaria, concentrando-se em suas competências organizacionais. O tema foi delimitado na linha de pesquisa: a dinâmica das MPEs; área de concentração: terceirização na área de produção em empresas de marcenaria; porte da organização estudada: MPEs; local da pesquisa: cidade de São Paulo nos bairros da Mooca, Brás, Cambuci, Liberdade, Paraíso, Vila Mariana, Ipiranga, Vila Clementino, Saúde e Bosque da Saúde; período da pesquisa: fevereiro/2017.

1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco seções, sendo que nesta primeira apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e as delimitações do trabalho. Na

segunda seção, constitui-se o referencial teórico, consolidando os temas abordados na pesquisa, as características das MPEs, as competências organizacionais e a estratégia de terceirização. Na terceira seção, trata-se dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção contém os resultados e discussão das informações levantadas. Finalmente, na seção cinco apresentam-se as evidências, as análises dos dados e a conclusão final do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o entendimento de como as MPEs de marcenaria podem terceirizar processos de menor relevância, a fim de priorizar seus recursos humanos e financeiros nas competências mais importantes para o seu desenvolvimento e conseqüente sobrevivência, é preciso avaliar a viabilidade. Com esse propósito, a fundamentação teórica aborda aspectos relativos às MPEs, às competências organizacionais e à terceirização.

2.1 Micro e Pequenas Empresas - MPEs

É possível classificar o tamanho das empresas por diferentes critérios: o pioneiro foi introduzido pela Lei Geral das MPEs (Lei Complementar 123 de 14/12/2006), que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, onde se considera microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 do Código Civil, devidamente relacionados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: i - no caso da microempresa (ME) que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e ii - no caso de empresa de pequeno porte (EPP), que aufera em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Há uma segunda classificação segundo o SEBRAE/IBGE, onde as empresas têm seu porte definido de acordo com o número de empregados:

Quadro 1 – Classificação do Porte de empresa pelo critério SEBRAE/IBGE

Porte de Empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média	100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande	mais de 500 empregados	mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE/IBGE

O critério utilizado na maioria dos estudos acadêmicos é o do número de empregados. O mérito na utilização desta variável é de evitar dificuldades com preços, taxas, avaliações subjetivas e acesso às informações, guardadas na maioria das vezes em sigilo pelas empresas. Outra forma é utilizar-se de critérios qualitativos, podendo classificá-las pela utilização de trabalho de familiares, por não possuírem administração especializada, por não ter escala de produção, organizações rudimentares, por apresentar menos complexidade do equipamento produtivo causando baixa relação investimento/mão de obra, além de ter estreito relacionamento entre proprietário com empregados, clientes e fornecedores, terem dificuldades na obtenção de créditos e falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda (LEONE, 1991).

A participação formal das MPEs na economia brasileira acentuou-se no final da última década e início desta, em função da implantação de incentivos à regularização das atividades empresariais. Na Tabela 1 pode-se observar a evolução no período 2008-2012 do percentual de participação por tipo de empresa, na economia brasileira.

Tabela 1 – Participação relativa das empresas por porte e por ano (2008-2012).

Porte	2008	2009	2010	2011	2012
Microempreendedor Individual (MEI)	N.A.	7,3	53,4	58,1	63,9
Microempresas (ME)	89,3	82,1	42,0	37,5	33,0
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	9,7	9,6	4,3	4,0	3,0
Médias empresas (MdE)	1,0	0,9	0,3	0,3	0,2
Grandes Empresas (GdE)	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: adaptado de SEBRAE (2016), apud SRF.

Conforme a Tabela 2, as MPEs de serviços especializados para construção (que englobam, entre outros setores, o trabalho de marcenaria), foram empresas que tiveram um crescimento significativo em comparação com todos os outros setores, no período de 2006 a 2012 no Estado de São Paulo.

Tabela 2 - Micro e pequenas empresas por setor na economia paulista

Setores	2006	2012	Var.	Var. %	Cresc. médio
Serviços especializados para construção	17.574	45.707	28.133	160,1%	17,3%
Manutenção e instalação máquinas e equipamentos	7.559	13.347	5.788	76,6%	9,9%
Construção	25.875	43.957	18.082	69,9%	9,2%
Obras de infraestrutura	6.577	8.226	1.649	25,1%	3,8%
Fabricação de produtos de metal	15.327	17.632	2.305	15,0%	2,4%
Fabricação de máquinas e equipamentos	7.304	7.933	629	8,6%	1,4%
Confecção e artigos para vestuário	28.982	31.386	2.404	8,3%	1,3%
Gráficas e reprodução de mídias gravadas	9.450	9.830	380	4,0%	0,7%
Fabricação de produtos alimentícios	11.141	11.412	271	2,4%	0,4%
Artefatos de borracha e plástico	8.912	8.355	-557	-6,3%	-1,1%

Fonte: Sebrae-SP/ Inteligência de Mercado, a partir da RAIS/ MTE (2006 e 2012).

As pequenas empresas são altamente centralizadas, personalizadas na figura do seu proprietário; tem estrutura organizacional simples; pouco controle sobre o ambiente externo, mas reagindo às suas mudanças do que antecipando soluções, como ocorre nas grandes; possuem uma maturidade organizacional muito baixa, com pouco ou nenhum processo de planejamento e controle, suas estratégias são puramente intuitivas e sem formalização. Na administração da empresa e nas finanças existem poucas diferenças entre a pessoa física e a jurídica confundindo-se e misturando-se em grande parte dos casos. Portanto, pode-se considerar que as empresas adotam de forma inconsciente princípios de excelência, uma vez que mesmo com todas essas dificuldades, parte delas aprende a conviver com os problemas, passando a tirar proveito de toda essa situação de rapidez na tomada de decisão e conseguem desenvolver-se (LEONE, 1999). De acordo com a Teoria dos Sistemas, as empresas caracterizam-se como um sistema aberto relacionando-se com o seu ambiente, modificando-se a todo instante na busca da sua finalidade principal, que é de atender a seus clientes, garantindo o retorno desejado pelos acionistas (CATELLI, 2011). Conforme estudo desenvolvido por Fagundes e Gimenez (2009), as pressões ambientais mais importantes na percepção de dirigentes de MPEs industriais são tecnologia, concorrência e consumidor, havendo um significativo crescimento da importância da tecnologia como fator de pressão ambiental comparado com pesquisas anteriores.

As MPEs são carentes de conhecimento gerencial e de recursos estruturais representados por ativos tangíveis e intangíveis para desenvolverem as suas competências

organizacionais. Como solução para este problema, as MPEs poderiam utilizar intensivamente o treinamento de seus funcionários, buscar a troca de informações com outros empresários, contratar profissionais experientes no mercado com experiência na gestão de empresas, e buscar estabelecer alianças estratégicas e grupos de discussão (PICCHIAI, 2015).

2.2 Competências

Entende-se por competências de um profissional, as habilidades adquiridas na experiência da função exercida, que podem ser desenvolvidas em novas maneiras mais interessantes e melhores de como fazer alguma coisa, isto é, o trabalho deixa de ser um conjunto de tarefas rotineiras, e torna-se um prolongamento da competência que indivíduos impulsionam para resolver situações profissionais mais mutáveis e complexas, descritas como saber agir, mobilizar recursos, integrar conhecimentos múltiplos e complexos, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades com visão estratégica. O contrário de competência [incompetência], não indica somente a negação destas capacidades, mas leva a um sentimento pejorativo, depreciativo, sinalizando uma futura marginalização nos círculos de trabalho e reconhecimento social (FLEURY e FLEURY, 2004). O grau adequado de competência não apenas requer a constatação de quais são os conhecimentos e habilidades dos profissionais, mas se estão sendo colocados em ação na empresa. De acordo com Ruas et al. (2005), o conhecimento, as habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento são capacidades que associadas a recursos tangíveis (equipamentos, sistemas de informações, instalações, etc.) podem transformar-se em competências, direcionando-se a um resultado desejado para uma determinada ação. Dutra et al. (2000) entendem a competência como a capacidade de gerar soluções dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, utilizando o conjunto de conhecimentos adquiridos, reproduzidos em resultados esperados, mediante a busca de um ambiente que possibilite a utilização dos pontos fortes de cada um dos recursos humanos envolvidos.

Voltado para a empresa como um todo, o modelo de gestão orientado por competências é dirigido ao desenvolvimento de desempenhos melhores, não só de uma área ou unidade de negócio, mas de toda a organização, de acordo como são realizadas as tarefas e da relevância e colaboração para o resultado final. A análise das competências

possibilita que as empresas foquem nos aspectos mais relevantes do seu negócio, priorizando a alocação de capital humano e financeiro. A avaliação das competências torna-se, a partir desta argumentação, uma ferramenta importante, identificando comprovações de desempenho e conhecimentos aplicados em relação aos níveis requeridos, sugerindo mudanças para melhoria da atividade quando necessário, alinhando os colaboradores de forma pragmática aos objetivos estratégicos solicitados pelos acionistas (CORRÊA, 2015).

De acordo com Fleury e Fleury (2004) as competências organizacionais são formadas pela combinação dos diversos recursos disponíveis na empresa, isto é, nas unidades e funções, originadas nas competências individuais de seus colaboradores e, a partir delas, são formuladas as estratégias, constituindo-se assim as competências organizacionais, que produzem atributos que distinguem seus produtos perante os clientes. Implantada a estratégia a empresa obterá novos recursos e competências que por sua vez influenciará a novas formulações de estratégia, transformando-se num círculo virtuoso.

As competências organizacionais referem-se ao aprendizado coletivo na empresa, orientado para as habilidades de produzir e integrar diversos conhecimentos aprimorados ao longo do tempo, transformando-se em forças fundamentais para a sua sobrevivência. Em todas as competências encontradas na empresa, é possível distinguir aquelas que são essenciais, das quais se permita planejar possíveis oportunidades que irão levá-la a explorar novos produtos ou mercados com sucesso, e que a identificam como supridora das necessidades dos consumidores, mantendo retornos financeiros significativos durante longo tempo, por serem de difícil imitação pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Javidan (1998) leva a uma abordagem mais pragmática, a partir da análise feita por Prahalad e Hamel (1990), na forma de como identificar as próprias competências organizacionais, como melhorá-las e perenizá-las: a) identificando o que é bem feito dentro de seus processos internos e examinando se estão presentes em toda a empresa ou somente em alguns departamentos ou unidades de negócios; b) realizando um *benchmark* para avaliação do preço, qualidade do produto e serviço pós-venda em relação à concorrência; c) observando as vantagens frente à concorrência, inicia-se um trabalho interno de avaliação de sua vida útil, e avalia-se a possibilidade de imitação pelos concorrentes, bem como no desenvolvimento de produtos substitutos; d) avaliando se as

mudanças que estão acontecendo com a indústria tornarão as competências atuais, obsoletas ou irrelevantes; e) observando se há possibilidades de serem melhoradas pela empresa; f) planejando como melhorar a aplicação dos recursos e competências; e, finalmente, g) separando quais novas competências devem ser desenvolvidas.

Em contraponto a Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2005) comenta a dificuldade em validar as *core competences* em “empresas comuns” (aspas do próprio autor) pesquisadas por ele, principalmente pela necessidade de criar competências que não podem ser imitadas no curto prazo. Porém, mesmo não dispondo das capacidades excepcionais encontradas no modelo de *core competences*, as empresas sobrevivem de forma consistente em mercados instáveis, onde certas capacidades internas as conduziram a diferenciações significativas em mercados regionais ou nacionais. De acordo com Ruas (2005), as competências funcionais (artefatos operacionais da organização) podem ser a forma mais adequada de chegar-se à competência organizacional, viabilizando a diferenciação de uma organização em relação a seus concorrentes, mediante o relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços.

A escassez de recursos financeiros e a falta de tempo para dedicar-se a uma enorme gama de tarefas são uma constante nas MPEs. É importante concentrar-se nas áreas que efetivamente são orientadoras do êxito da empresa. A fim de separarem-se as atividades entre relevantes e menos relevantes, o primeiro passo é dissecar o mercado, entendendo quais são os pontos básicos que distinguem as empresas vencedoras das perdedoras, observando e analisando e, em sequência, avaliar toda a cadeia vertical do sistema interno de custos, desde a cotação do cliente, os processos internos da empresa, até a entrega do produto ao cliente. Finalmente será não menos importante dirigir todo o foco nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que justifiquem ser decisivas para o atendimento dos clientes e no combate à concorrência (OHMAE, 1985).

O esforço da gestão para melhorar a eficiência, bem como estar pronto a responder às necessidades dos seus clientes, poderá trazer reduções nos custos dos processos internos e/ou diferenciar seus produtos, obtendo em qualquer dos casos vantagem em relação à concorrência, podendo-se classificar como uma competência distintiva. As competências distintivas surgem de duas fontes complementares: a) recursos físicos, financeiros,

humanos, tecnológicos e organizacionais, e b) capacidades, que são as habilidades identificadas em uma empresa para coordenar seus recursos e conceder-lhes uma utilidade produtiva. Os recursos são físicos, tangíveis ou intangíveis, já as capacidades são intangíveis e podem ser observadas na interação e cooperação dos indivíduos para tomarem decisões no contexto organizacional na busca de resultados substantivos (HILL e JONES, 2013).

Entender o ambiente em que a empresa está inserida é muito importante, uma empresa consegue competir no mercado conhecendo em detalhes a estrutura do setor que trabalha, entendendo qual é o tipo de competição praticado pelos concorrentes principais (preços x publicidade, lançamento novos produtos, etc.); qual é a ameaça de produtos ou serviços substitutos e/ou novos concorrentes; qual é o poder de negociação dos clientes por volumes maiores ou prazos de pagamento; e a importância relativa dos fornecedores em poder aumentar preços ou reduzir volumes de suprimento de matérias primas (PORTER; 1997). A condição de construir uma vantagem competitiva dependerá de como ela diferencia seus produtos para poder cobrar um preço maior que a concorrência, e ter custos mais baixos. O perfeito entendimento das atividades de uma empresa, desde a entrada do pedido até a chegada da mercadoria na casa do cliente, ou pelo serviço prestado, propiciará aos gestores a possibilidade de identificar onde estão vantagens e desvantagens, atuando na busca de alternativas para a solução dos problemas e manutenção ou ampliação do que for favorável. A resposta para esse problema será utilizar o conceito de focalização: quando uma empresa é capaz de integrar suas atividades de vendas, marketing, produção, logística, por exemplo, dificilmente seus concorrentes poderão igualar-se, pois trata-se de um sistema e não somente de uma única atividade.

A análise interna de uma organização exige que a gestão examine todos os recursos e capacitações. Algumas empresas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que concorrentes não tem na mesma intensidade. Os recursos são as fontes das capacitações, algumas das quais levam à criação de competências organizacionais, remetendo às vantagens competitivas da companhia; a plena compreensão de como impulsionar os recursos e capacitações de uma empresa é o objetivo dos tomadores de decisão. As competências organizacionais de uma empresa podem trazer vantagens competitivas sobre seus rivais. Uma competência organizacional relevante precisará ser valiosa e exclusiva do

ponto de vista do cliente, já do ponto de vista do concorrente, ela deverá ser inimitável e insubstituível (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

2.3 Terceirização

A terceirização é um processo que visa transferir responsabilidades de determinadas funções internas da empresa (empresa origem, empresa mãe, empresa contratante), para outras empresas (empresa destino, empresa terceira, empresa terceirizada, empresa contratada), proporcionando mudanças rápidas nos processos e claras reduções de custos no curto prazo (NETO, 1975; H. BRASIL, 1993; BARTHÉLEMY, 2004; MARCELINO, CAVALCANTE, 2012). O fenômeno da terceirização originou-se na década de 1950, porém, passou a ser adotado em muitas organizações a partir do início da década de 1970, principalmente nas empresas automobilísticas, como redutor de custos, evoluindo como alternativa de natureza mais cooperativa, quando o custo passa a ser um critério menos representativo para a tomada de decisão em favor do maior conhecimento dos processos e da tecnologia mais avançada (HÄTÖNEN e ERIKSSON; 2008).

Pode-se classificar terceirização como um neologismo, com origem na palavra latina *terciariu*, derivada do ordinal *tertiariu*. Entende-se tratar de uma palavra utilizada com exclusividade no Brasil, uma vez que em todos os outros países o termo usado refere-se à relação entre duas empresas, ou seja, utilizando-se a palavra subcontratação: em francês, *soustraitance*, em italiano, *sobcontrattazione*, em espanhol *subcontratación*, no inglês, *outsourcing*, em Portugal, *subcontratação* (MARCELINO, CAVALCANTE, 2012).

O termo terceirização é definido por Nunes (2008), como uma forma de organização que permite a uma empresa transferir para outra as suas atividades meio, proporcionando maior disponibilidade de recursos para aplicar em sua atividade fim. As funções terceirizadas podem incluir etapas do próprio processo produtivo ou apenas atividades e serviços de apoio, tais como os serviços de limpeza e manutenção predial, restaurante ou lanchonete dos funcionários da empresa, telefonia, vigilância, movimentação de materiais e expedição de produtos finais, dentre outros (NETO, 1995). De acordo com Contador (2008), as empresas não conseguem desempenhar alto nível de competitividade e excelência em todos os processos, mesmo porque, teriam um custo muito elevado. Dentre as diversas funções

exercidas pela empresa (projeto, produção, comercialização, distribuição, etc.) é necessário identificar quais precisam ser desempenhadas com alta competência, competindo nos campos relacionados com essas funções. As empresas podem terceirizar algum tipo de atividade ou processo completo, bastando que elas mantenham foco no cliente, permitindo uma melhor visualização da cadeia de valor e, conseqüentemente, facilitando o processo de tomada de decisões. Visualizando horizontalmente a cadeia de valor de uma organização, que esteja focada no cliente, pode-se avaliar a possibilidade de terceirizar ou não um processo, priorizando o que precisa melhorar internamente e o que pode ser feito fora da empresa. Empresas competitivas concentram energia nas suas competências básicas [*core competences*], utilizando a terceirização para transferir funções ou serviços para uma ou várias outras empresas executoras, fundamentalmente definindo quais são as suas atividades essenciais e não essenciais, para facilitação da realização do processo de terceirização (LEOCÁDIO; DÁVILA; VARVAKIS, 2008).

Observando-se a terceirização pelo lado dos ganhos financeiros, Holweg e Pil (2012) definem que se trata de uma taxa paga por um serviço prestado, que envolve geralmente a transferência de ativos e pessoas, da empresa principal para uma outra empresa, transformando custos e despesas fixas em variáveis de acordo com a quantidade contratada, eliminando boa parte dos custos fixos e de ociosidade.

Sob a ótica da terceirização os impactos causados ao trabalhador da empresa contratante, Marcelino e Cavalcante (2012), elucidam que “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas”. A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) publicou um estudo sobre terceirização, definindo a terceirização como:

... uma forma de gestão do processo produtivo das empresas em que uma empresa (contratante) contrata de outras empresas (contratadas) a realização de serviços específicos necessários às suas atividades produtivas. As contratadas devem realizar os serviços com organização própria, autonomia técnica e jurídica, cumprindo o objeto do contrato. Cada empresa da relação de terceirização é responsável pela contratação, remuneração e direção do trabalho de seus respectivos trabalhadores, de forma a cumprir as normas trabalhistas específicas de cada relação de emprego existente (CNI, 2016).

Do lado oposto, as entidades representantes dos trabalhadores (DIEESE, 2014), têm uma visão oposta, no que se refere a contextualizando da terceirização:

Do ponto de vista econômico, as empresas procuram otimizar seus lucros pelo crescimento da produtividade, pelo desenvolvimento de produtos com maior valor agregado - com maior tecnologia - ou ainda devido à especialização dos serviços ou produção. Buscam, como estratégia central, otimizar seus lucros e reduzir preços, em especial, por meio de baixíssimos salários, altas jornadas e pouco ou nenhum investimento em melhoria das condições de trabalho, que passam a ser de responsabilidade da subcontratada. Do ponto de vista social, podemos afirmar que a grande maioria dos direitos dos terceirizados é desrespeitada, criando a figura de um “trabalhador de segunda classe” com destaque para as questões relacionadas à vida dos trabalhadores (as), aos golpes das empresas - que fecham do dia para a noite e não pagam as verbas rescisórias aos seus trabalhadores empregados - e às altas e extenuantes jornadas de trabalho.

As estruturas verticalizadas em demasia podem levar a falta de agilidade e inovação, constituindo ineficiências ao longo do tempo que prejudicam a competitividade das empresas. O processo de terceirização bem executado leva à melhoria do resultado no longo prazo, baseado na perfeita colaboração da empresa origem para a empresa de destino e vice-versa. A utilização da terceirização permite concentrar os esforços da empresa nas atividades fim, transferindo para terceiros (especialistas e idôneos), tudo o que não faz parte de seu negócio principal (GIRARDI, 2006).

O moderno modelo de terceirização sugerido por Tachizawa e Scaico (2016) sugere que Organizações Flexíveis podem concentrar-se naquilo que fazem bem, contratando empresas especializadas que fazem melhor do que elas próprias, para todos aqueles serviços e funções possíveis dos quais elas não detêm capacidade adequada, possibilitando dessa forma uma redução de custo caso fossem realizados internamente. Neste contexto, “várias empresas fornecedoras (ou clientes) estariam trabalhando dentro da organização flexível, integradas apenas física e operacionalmente, preservando suas entidades jurídicas independentes”.

No final do século XX, iniciou-se uma nova forma de terceirização como estratégia empresarial para o empresário e o fornecedor, que visa agregar valor a ambos os negócios (SILVA; VALENÇA, 1998). Um arranjo tradicional de contrato de terceirização pode ser obtido reduzindo-se os custos entre 20 e 40% do padrão realizado dentro da empresa. Em contratos

mais recentes de terceirização empresarial, a empresa terceira procura novas formas de geração de economia de escala, procurando receitas com outras empresas oferecendo sua ociosidade. Essas receitas adicionais são compartilhadas como “dividendos” entre as empresas que originaram o negócio. Depois de três a cinco anos, a parceria se converte numa terceirização tradicional. Esta forma de negócio viabiliza novos investimentos e proporciona partilha de risco e lucro, pela geração de mecanismos integrados de interesse comuns (HOLWEG; PIL, 2012). O mesmo é confirmado por Sternin (2014), quando relata que o processo de terceirização deve ser medido no longo prazo e não somente nos benefícios de curto prazo realizados pelos menores desembolsos. No longo prazo, os terceirizados podem melhorar suas funções, sendo desafiados constantemente pela empresa de origem a trazer benefícios crescentes. Com a necessidade de transferência da execução e gestão de processos empresariais intensivos em informação, surgiu o *Business Process Outsourcing* – BPO. Em contraste com a terceirização com fornecedores externos para a fabricação de produtos e serviços sobre contrato, ou da terceirização de atividades suporte como contabilidade, tecnologia da informação, segurança, entre outras, o BPO ocupa-se de processos de empresas que envolvem a manipulação de objetos informativos, impensável até então, por interferir diretamente no *core business* das empresas, como pesquisa e desenvolvimento, marketing, etc. (BARUA; MANI, 2014).

Dolgui e Proth (2010), esclarecem que *outsourcing* é definido como o ato de obter produtos semi-acabados, produtos acabados ou serviços, quando essas atividades são tradicionalmente realizadas internamente; *offshore outsourcing* é quando o terceirizado está localizado em um país diferente do comprador, portanto, a localização é a determinante; *off-shoring* acontece quando uma empresa é totalmente transferida para um país diferente do seu país de origem; e, subcontratação significa que parte do trabalho é transferida para outra empresa, que tenham competências ou recursos especiais, que lhe permitam realizar tarefas claramente em melhores condições, isto é, um subcontratado trabalha para o comprador em limites específicos, considerando uma cooperação do vendedor para o comprador. O subcontrato envolve apenas a transferência das especificações do produto ou serviço, dentro dos padrões realizados caso estivesse sendo realizado dentro da empresa de origem.

Segundo DIEESE (2007), o termo *quarteirização* tem sido utilizado de forma equivocada quando se refere a atividades ou componentes de uma determinada empresa mãe que terceiriza para uma empresa contratada, e esta por sua vez, terceiriza novamente o trabalho todo ou parte dele com outras empresas. Neste último procedimento, na verdade, trata-se de uma nova terceirização, na qual a empresa contratada pela empresa mãe num primeiro momento é a contratante nesta segunda relação. Para o DIEESE *quarteirização* significa a contratação de uma firma pela empresa mãe para gerir suas relações com o conjunto das empresas terceiras contratadas. *Quarteirizar*, portanto, significa delegar a um terceiro a gestão das relações com outros terceiros. A *quarteirização* é importante quando as empresas passam a se relacionar com diversos parceiros que assumem, além da execução do serviço, a responsabilidade e a gestão de determinados processos, e que podem impactar significativamente os resultados dos negócios. Geralmente é mais utilizada por grandes empresas (setor de construção civil, por exemplo), que costumam ter uma quantidade significativa de contratação de parceiros para a execução de diversas atividades e *quarteirizam* uma empresa para estruturar a gestão dos diversos terceiros (GIRARDI, 2006).

Uma *terceirização* bem sucedida necessita observar os custos de transação envolvidos, como também uma boa governança, traduzida por um contrato bem redigido (que protegerá as empresas quanto ao valor investido, tecnologia, sigilo, etc.), e de uma boa flexibilidade nas questões do dia-a-dia. A colaboração entre comprador e fornecedor é fator crítico para o sucesso do empreendimento (YANG; WACKER; SHEU, 2012).

A utilização da *horizontalização* reduz a disputa interna da empresa por recursos, uma vez que a empresa direciona seus investimentos naquilo que é principal, apresentando melhorias em seus produtos e serviços, com a finalidade de reconhecimento do mercado consumidor. Em setores onde não há diferenciais competitivos para os produtos, o preço passa a ser o padrão de concorrência, levando à diminuição das condições de remuneração e das condições do trabalho e de desenvolvimento das empresas envolvidas (NOSSACK, 2014), podendo ser evitado pela grande disponibilidade de novos padrões de acabamentos e acessórios para construção dos móveis.

Os riscos da *horizontalização* da produção estão na condição de atendimento do mercado por parte das empresas fornecedoras de componentes ou processos

intermediários, além da falta de informação dos empresários sobre seus custos reais de processos e produtos, impossibilitando a comparação com alternativas de terceirização.

2.3.1 Evolução da terceirização

A literatura existente sugere que três países tiveram importante influência para o processo de terceirização: o Japão, os Estados Unidos e a China, esta mais recentemente. As origens do processo de terceirização datam de 1859, quando o Japão promove a abertura comercial com produtos e máquinas importadas, forçando a modernização do parque industrial e levando as pequenas e médias empresas têxteis a complementarem a produção das grandes tecelagens. Esse sistema evoluiu com a subcontratação das pequenas e médias empresas pelas grandes corporações de parte das atividades produtivas com alta incidência de mão-de-obra barata e abundante originária da área rural (SILVA; VALENÇA, 1998).

Nos Estados Unidos a terceirização teve toda a sua força aplicada durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas precisando atender à demanda dos aliados, perceberam que determinadas atividades de suporte à produção poderiam ser passadas a outras empresas prestadoras de serviços. Com o fim da guerra, a ideia se manteve, agregando-se diversas melhorias visando transformá-la numa técnica administrativa eficaz (GIRARDI, 2006).

A partir dos anos 1970, mudanças profundas no sistema de produção industrial foram introduzidas nas empresas japonesas como as novas formas de organização do trabalho, a revolução do processo de qualidade, as novas tecnologias com base na microeletrônica e o novo inter-relacionamento entre as empresas. A verticalização das empresas produtoras de automóveis deixa de existir passando a serem chamadas de “montadoras”, atestando o elevado grau de terceirização existente, apesar do relacionamento difícil entre empresa contratante e fornecedora de autopeças devido a irregularidades de prazo, peças defeituosas, entre outros (NETO, 1995).

Conforme Dolgui e Proth (2010), a crescente dominação econômica chinesa é explicada em boa parte pela implantação da terceirização, inicialmente na década de 1970 com produtos de baixo valor agregado (brinquedos, eletrônicos, têxteis, etc.), na década de 1980 com peças automotivas e até a montagem completa de carros na primeira metade da

década de 1990, produzindo produtos de alto valor agregado (*softwares*, semicondutores, equipamentos médicos, entre outros), culminando a partir da segunda parte da década de 1990 com produtos ligados à pesquisa e desenvolvimento (peças essenciais para automóveis, componentes-chave de aviões, máquinas, entre outros). O processo tem-se desenvolvido pelas *joint ventures*, com participação e coprodução, direcionando a repartição de *know-how*, e principalmente o aumento da dependência nos fornecedores. Atualmente, Estados Unidos e Europa contratam em grande parte empresas chinesas, indianas e do leste europeu. Os diferenciais competitivos oferecidos por esses países contratados para realizar a terceirização são a melhoria no nível educacional dos profissionais e os salários significativamente reduzidos comparados com os pagos pela empresa-mãe. Estima-se que os trabalhadores indianos recebam entre 1/5 e 1/10 do que é pago a um trabalhador americano na mesma função. A forte entrada de capital estrangeiro e a geração de empregos em massa em países com população elevada e com altos níveis de desemprego, faz com que esses países ofereçam incentivos, reduzindo impostos e regularizando rapidamente a entrada de empresas estrangeiras (DIEESE, 2007).

Segundo Burton (2013), o crescimento do valor do salário do trabalhador chinês, a pressão de sindicatos americanos e da própria sociedade têm feito com que muitos produtos façam o caminho de volta aos Estados Unidos, permanecendo na China para o futuro, os produtos de menor valor. As demais nações em função dessa nova forma de relacionamento com seus fornecedores, utilizada principalmente pelas montadoras e pelos preços agressivos de serviços terceirizados oferecidos pela China, passam a adotar o mesmo procedimento, passando a ser um fenômeno mundial, utilizando formas de terceirização muito semelhantes em diversos países, na medida em que terceirizar faz parte do conjunto de inovações tecnológicas e organizacionais da mesma ordem (DIEESE, 2007).

Analisando-se o atual estágio do processo de terceirização, pode-se observar pelo Quadro 2 o processo atual de parcerias, que ultrapassam a exigência imediata de reduções de custos e cobrança de taxas de serviço pela terceirização dos processos visando resultados de longo prazo com o relacionamento entre as empresas. As novas parcerias resultantes da terceirização buscam novos clientes para aumentar a produtividade, redução drástica de defeitos no processo (utilização do Seis Sigma) com foco em melhorias contínuas no longo

prazo, contratos com prazos alongados (10 anos em média), alta interferência do estado da arte tecnológico, entre outros (HOLWEG; PIL, 2012).

Quadro 2 - Como a terceirização tradicional se diferencia da parceria empresarial

Características	Terceirização Tradicional	Parceria Empresarial
Estratégia	Foco exclusivo em redução de custos	Foco nos processos do negócio e os impactos no lucros & perdas
O que a terceirização fornece	Transações individuais, plataforma de tecnologia e domínio específico de conhecimento	Melhorias de processo através do Seis Sigma e uso de plataforma de Tecnologia da Informação
Propriedade dos ativos	Treinamento de Funcionários, software e hardware são de responsabilidade do terceirizado	Propriedade conjunta desde o início
Fonte de redução de custos	Melhorias operacionais, redução de pessoal e economia de escala	Fontes tradicionais de terceirização adicionado de alavancagem de negócios terceiros para gerar economias de escala
Principais preocupações e riscos	Variações nos preços dos serviços e investimentos em tecnologia	Partilha de lucros
Programa	Contrato com duração de 1-5 anos; início de 6 a 18 meses	Contrato de serviço de 10 anos, com opção de compra em determinado ponto (5 e 7 anos); início em 6 meses
Direcionamento principal	Tecnologia	Operações e serviços, auxiliados por tecnologia
Governança	Comitês, mas sem requisitos de participação	Conselho de administração e de revisão de tecnologia, que envolvem cliente e fornecedor em um relacionamento contínuo
Controle e confiança	Acompanhamento dos parceiros; confiança é limitada em ambos os lados	Os parceiros mantêm o controle Conselho de Administração e têm direito a vetos; são totalmente transparentes
Objetivos Operacionais	Foco imediato, redução de custos de curto prazo	Foco em melhorias contínuas a longo prazo

Fonte: HOLWEG; PIL, (2012) - Traduzido e adaptado pelo autor

2.3.2 Terceirização no Brasil

Intensificado pelo regime militar brasileiro, ocorrido entre os anos de 1964 a 1985, a política industrial brasileira apoiou-se no fechamento da economia à concorrência internacional, com amplo favorecimento do processo de verticalização do seu parque industrial. Reservas de mercado e outros protecionismos facilitados pelos governos tornaram as empresas pouco competitivas internacionalmente, em função da reduzida atenção à qualidade e produtividade (COSTA, 1994). A pequena abertura dos mercados propiciada pela globalização forçou as empresas a reestruturarem suas estruturas organizacionais, bem como suas estratégias de negócios. Qualidade, produtividade, racionalização de custos, direitos do consumidor, são extremamente necessários para a sobrevivência e modernidade das empresas nacionais em sua maioria ultrapassadas

tecnologicamente (COSTA, 1994). Nas empresas brasileiras, o processo de terceirização iniciou-se com a chegada das empresas multinacionais automobilísticas, chamando-se inicialmente de contratação de serviços de terceiros e focando na redução de custos como meta (GIRARDI, 2006).

A Central Única dos Trabalhadores (CUT, 2014) elaborou um levantamento com dados extraídos da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego), referente ao exercício de 2013, trazendo informações sobre o grau de terceirização recente da economia brasileira, que demonstram desfavorecer o trabalhador terceirizado em comparação com o trabalhador registrado. Destaca-se que o percentual de trabalhadores alocados à terceirização alcançou 26,8% do contingente total de trabalhadores empregados; a remuneração média do trabalhador terceirizado foi 24,7% inferior à remuneração do trabalhador não terceirizado; a jornada semanal média foi de 43 horas para o trabalhador terceirizado enquanto que para o não terceirizado foi de 40 horas; o tempo de emprego do funcionário terceirizado foi de 2,7 anos e o trabalhador não terceirizado permaneceu no emprego em média 5,8 anos, havendo predominância de empregos com menor grau de instrução para os trabalhadores terceirizados.

De acordo com Marcelino e Cavalcante (2012), os modelos organizacionais construídos com base na experiência japonesa de produção “enxuta” e “flexível”, em contradição com o rigor da empresa fordista dos tempos da Revolução Industrial, foram contemplados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no Brasil. A partir da década de 1990, mudanças significativas puderam ser observadas pelo rebaixamento geral das condições de trabalho das categorias terceirizadas em relação aos trabalhadores não terceirizados, como menores benefícios e salários pagos.

2.3.3 Competências organizacionais na terceirização

Antes da decisão do que terceirizar é importante identificar quais são as competências organizacionais necessárias para o andamento das operações da empresa. A partir dessa constatação é possível renunciar a todas as atividades que são importantes, mas, que podem ser executadas por terceiros com mais aptidão, desde que se encontre o fornecedor correto com o preço adequado. Nas MPEs a construção do conjunto de capacidades é formada ao longo de sua existência, por meio de experiências favoráveis e

desfavoráveis, que com o tempo as modelam, conforme as suas relações com os ambientes internos e externos (PICCHIAI, 2015).

Como as empresas não possuem superioridade competitiva em todas as atividades e funções de suporte de sua cadeia de valor, analisando primeiramente seus pontos fortes e fracos no que se referem a recursos, capacitações e competências organizacionais, buscam a partir daí pelas terceirizações a possibilidade de cobertura de áreas carentes, reduzindo a quantidade de funções internas sobre sua responsabilidade, passando a aumentar a probabilidade de criar vantagem competitiva, por tornarem-se menos verticalizadas e lentas, criando valor aos clientes (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

O ambiente de negócios exige das empresas constante reestruturação organizacional, levando gestores a fundamentarem seu comportamento competitivo no paradigma da indústria japonesa e de seus métodos de gestão da produção que, em linhas gerais, refere-se à ideia da produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*. O foco das empresas deve estar voltado à descentralização produtiva, concentrando-se pela especialização em seu negócio central (*core business*) nas operações que as levam a obter vantagens competitivas e paralelamente construindo uma estrutura de suporte baseada em empresas terceiras especializadas em atividades e serviços de apoio para as funções complementares e acessórias (NETO, 1995).

O aspecto mais crucial num processo de terceirização é o de fazer a distinção clara entre competências organizacionais, que devem ser mantidas internas, e as atividades não essenciais, que devem ser candidatas à terceirização (FINE, 1999). Segundo o autor, as vantagens competitivas advindas da terceirização são temporárias para todo tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, diversificada ou concentrada, devido às constantes mudanças tecnológicas que afetam o ambiente empresarial (aumento da rigidez das leis), dos choques econômicos (oscilação de preços de *commodities*), tecnológicos, novos produtos lançados por concorrentes, e novos modelos de negócios que revolucionam a forma de gestão (por exemplo: internet).

2.3.4 Riscos de terceirização

Risco no ambiente empresarial contextualiza-se como eventos que não podem ser controlados, ou que independem das ações dos administradores ou agentes envolvidos em uma determinada transação financeira ou comercial. Os riscos podem ser previstos, porém é difícil para os executivos identificarem precisamente o momento da ocorrência e a significância de seu efeito (OLIVEIRA ET AL, 2011).

A globalização econômica e a necessidade constante de manter-se competitivo fizeram com que os empresários utilizem de forma intensiva o repasse a terceiros de atividades que estão fora de seu *core business*. No entanto, observa-se em alguns casos riscos trabalhistas por utilização de “situações de caráter de subordinação à empresa contratante das respectivas contratadas, o que determina uma relação de subcontratação que define critérios, estratégias e vínculos organizacionais e de gestão indesejáveis à relação de terceirização” (SILVA; VALENÇA, 1998).

O processo de terceirização conforme Rezende (1997) é necessário para as organizações manterem-se produtivas e competitivas, porém não pode ser empregado como solução para todos os males das empresas. Deve-se ter muito cuidado por tratar-se de uma decisão estratégica, e ser orientado pelas vantagens e dificuldades tanto no curto como no longo prazo. Dos impedimentos segundo o autor, predominam a possibilidade de criar um novo concorrente para o futuro, pelo movimento de integração; o ambiente interno da empresa pode trazer problemas por mexer com pessoas e seus cargos, poder, salários e, por consequência, questões sindicais e trabalhistas; e terceirizações voltadas exclusivamente à redução dos custos, sem preocupar-se com a criação de um ambiente de confiança e segurança, que podem levar à dependência do fornecedor.

A terceirização pode ser dificultada também pela falta de conhecimento do assunto terceirizado, resistência à mudança/conservadorismo, falta de fornecedores competentes, integração de cultura da empresa contratante e o fornecedor, e pelo desconhecimento da legislação sobre o assunto, ou falta dela, trazendo riscos no momento da elaboração dos contratos, e por consequência nos processos jurídicos principalmente os trabalhistas (GIRARDI, 2006). Independente da atividade que se está terceirizando, é possível encontrar-

se os mesmos erros sendo cometidos, resultando em esforços malsucedidos da terceirização. Barthélemy (2004) levantou o que chamou de sete pecados capitais da terceirização: i) não terceirizar o *core business* (pode levar a empresa a perder suas vantagens competitivas e tornando-se sem representatividade); ii) erro na seleção da empresa terceirizada (deficiências operacionais podem ser notadas, algum tempo depois de iniciado o processo); iii) confecção do contrato sem muitos detalhes (buscando um equilíbrio entre as partes - precisos, completos, equilibrados, incentivadores de melhorias e flexíveis); iv) subestimar as questões de recursos humanos (desestímulo, saída em massa, etc.); v) custos ocultos (administração da prestadora de serviços, recontração de uma nova empresa caso a atual não funcione convenientemente) e vi) deixar de planejar uma estratégia de saída.

Para Silva e Valença (1998), caso a empresa identifique a terceirização apenas como instrumento de redução de custos, ou um planejamento inadequado para sua operação, podem surgir situações desfavoráveis para o processo como o aumento dos riscos a serem administrados ao perder o controle sobre alguns processos da produção; a dificuldade no aproveitamento de funcionários já treinados; as demissões em si e seus custos inerentes; as mudanças na estrutura de poder gerando problemas com o corpo funcional; a falta de parâmetros de preços nas contratações iniciais; as dificuldades no relacionamento com os sindicatos; as dificuldades em encontrar o parceiro ideal e de efetivar um contrato de terceirização; o risco na escolha de parceiros com aumento na dependência da empresa em relação a terceiros; a redução dos níveis salariais e desmotivação dos terceirizados; as dificuldades de equalização das culturas das empresas; e os problemas para manter a qualidade devido à inabilitação técnica do terceirizado.

2.3.5 Legislação Brasileira sobre terceirizações

No Brasil, um regime jurídico trabalhista conservador e pouco flexível, causa um embate nas relações sindicais com as empresas em função da relação destas com fornecedores e terceiros. Os reclames trabalhistas tem-se fundamentado em duas correntes doutrinárias. A primeira, conservadora, que considera a empresa que contrata mão-de-obra como titular ou fiadora das obrigações da empresa terceirizada. A segunda corrente, de cunho neoliberal, considera uma proposta de concessão da Legislação Trabalhista, em função das mudanças econômicas e sociais do país que provocam novas formas de

contratação e de relações de trabalho (COSTA, 1994). Empresas enxutas e flexíveis pautam-se nos modernos modelos organizacionais decorrentes da experiência japonesa, modificando radicalmente os contratos de trabalho que vigoravam no século XX, fruto da tradicional empresa fordista (contratos de trabalho em tempo integral e com garantias legais asseguradas, no Brasil consolidadas nas Leis Trabalhistas) (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012).

Girardi (2006) examina de forma bastante clara os pontos que podem trazer problemas aos proprietários das empresas, tanto para a tomadora, como para a prestadora do serviço, em função da falta de norma jurídica que detalhe o assunto. Sob a ótica da Justiça do Trabalho deve ser examinada a existência de fraude, observando os requisitos se o trabalhador for pessoa física (vínculo empregatício); subordinação (quando o prestador recebe ordens do tomador de serviços); remuneração (realizada sempre à empresa prestadora e ela será encarregada de pagar seus funcionários); e manutenção da eventualidade dos serviços (a constância levará ao vínculo direto com a empresa). Às empresas tomadoras de serviços cabe conservar cópias de registros de trabalho dos funcionários terceirizados para possíveis questionamentos da Justiça do Trabalho, quitação mensal dos encargos trabalhistas, evitar a terceirização de atividades fim. Apesar de não haver uma lei clara a respeito, muitos juízes acabam julgando improcedentes as reclamações abertas pelos funcionários terceirizados, em vista da modernidade das relações profissionais, dando preferência à rotatividade. Segundo o autor, os juízes observam as reclamações utilizando-se de dois princípios indiscutíveis, o da solidariedade (empresa tomadora e prestadora são igualmente responsáveis pelas obrigações da relação de trabalho), e subsidiariedade (nos casos da empresa prestadora não cumprir com as obrigações trabalhistas, fica a contratante incumbida de quitar os débitos pendentes).

A aprovação do Projeto de Lei 4.302/98 pelo Presidente da República em 23/03/2017 mudou a possibilidade de contratarem-se trabalhadores terceirizados para qualquer área da empresa, seja ela atividade meio ou fim. Anteriormente, a terceirização poderia ser realizada somente em atividades meio, isto é, aquelas que não são inerentes ao objetivo principal da empresa, não se constituindo como serviços essenciais. Abriu-se também a possibilidade de contratar outras prestadoras de serviços em cascata. O projeto estabelece que a empresa contratante não tenha a obrigação de oferecer aos funcionários terceirizados acesso ao refeitório, nem o mesmo atendimento médico e ambulatorial dado aos demais empregados.

Enquanto isso, a contratante segue obrigada a garantir condições de segurança, higiene e salubridade aos trabalhadores (SANTOS; 2017).

3. MÉTODO

Devido à natureza exploratória do estudo, com preocupação de avaliação da terceirização para atender ao objetivo proposto neste estudo foi adotada a perspectiva de abordagem qualitativa conforme Creswell (2010). A técnica qualitativa é mais apropriada quando o conceito ou fenômeno precisa ser mais bem entendido ou parece ser particular de cada situação. Este estudo se dá por sua natureza exploratória, ao comparar estudos de casos múltiplos como método de pesquisa, e aplicar técnicas de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1994).

Este capítulo tem por finalidade descrever os caminhos utilizados para a escolha da natureza da pesquisa (alegação do conhecimento adotado), a razão para a escolha do método (tipo de pesquisa adotado), a coleta de dados (amostra e descrição dos procedimentos de coleta) e as técnicas de análise dos resultados.

3.1 Alegação do conhecimento adotado

Pode-se encontrar o conhecimento de acordo com quatro tipos: popular, filosófico, teológico e científico. O conteúdo do conhecimento científico aproxima-se do conhecimento popular, porém num contexto metodológico diferente. O conhecimento científico lida com ocorrências, fatos, acontecimentos e surge por meio de proposições ou hipóteses testadas pela experimentação. Tem uma proposta sistêmica, por organizar uma lógica de ideias (teorias). É verificável, e aproximadamente exato por não ser definitivo ou final, podendo ser modificado pelas novas pesquisas (LAKATOS, MARCONI, 2017).

A concepção filosófica de acordo com Creswell (2010) utilizada para a geração do conhecimento nesta pesquisa foi a pragmática, devido a não estar comprometida com nenhum sistema de filosofia e de realidade, mas na consequência das ações; utilizou-se da liberdade de escolha do método, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor se ajustaram às necessidades e propósitos; além de um olhar para o que e como pesquisar, baseado nas consequências pretendidas, orientado pela prática da realidade do ambiente. A pesquisa foi realizada com 29 perguntas estruturadas para entendimento do atual momento das empresas, com respostas que poderiam ser diretas ou detalhadas de acordo com o respondente, referentes a temas sobre tamanho da empresa, formas de abordagem dos

clientes, informações financeiras básicas, tipos de equipamento e tecnologia utilizada, importância dos processos internos desenvolvidos na empresa, utilização da terceirização, seus prós e contras.

3.2 Classificação da Pesquisa quanto à finalidade

O objetivo geral desta pesquisa classifica-a como explicativa, por ter como preocupação principal identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência da terceirização aprofundando na realidade, explicando a razão e o porquê as empresas adotarem ou não tal processo (GIL,2008).

3.3 Estratégia de Investigação

A estratégia escolhida para a pesquisa foi a de estudo de caso, justificando-se pelo fato de abordar um assunto atual no segmento de empresas de marcenaria, levantando subsídios para responder “por que” e “como” estaria acontecendo o processo de terceirização nesse tipo de empresas (YIN,2015) . Buscou-se realizar uma análise em profundidade visando o exame detalhado do ambiente e do empresário. Uma variedade de dados foram coletadas utilizando-se da observação e da entrevista. Os relatórios são informais, narrativos, ilustrados com citações que são mencionadas pelos pesquisados. Inclui-se dados quantitativos para elucidação de pontos importantes da pesquisa qualitativa (GODOY, 1995).

A estratégia de pesquisa orientada por um estudo de caso possibilitou uma investigação empírica sobre fenômenos de um contexto real, com pouco controle do pesquisador sobre os eventos e manifestações do fenômeno. Fundamentado em conhecimentos adquiridos no referencial teórico, a utilização de triangulação de informações, dados e evidências, trouxe confiabilidade e validade ao que foi observado no estudo, (Martins, 2008).

Conforme a técnica apresentada por Bardin (2011) o presente texto utilizou o método de análise de conteúdo em suas três etapas: a) pré-análise: consistido por levantamento bibliográfico sobre os assuntos de terceirização, PMEs e competências organizacionais, visando esclarecimento sobre o assunto, resultando na formulação das

hipóteses e objetivos, bem como no questionário para aplicação na pesquisa de campo; b) exploração do material: foi feita durante e após a realização da pesquisa com o objetivo de interpretar de forma clara as informações transmitidas pelos marceneiros pesquisados, diretamente nos formulários de pesquisa foi utilizado o processo de rotulagem (poucas palavras para descrever a mensagem que estava sendo transmitida (Apêndice B), e após a conclusão do levantamento das informações, foi analisado o contexto em uma frase, do essencial que foi transmitido pelo pesquisado (Apêndice C), buscando sempre a objetividade e homogeneidade das informações coletadas; e c) tratamento dos resultados: consistindo inicialmente em levantamento de tabelas analíticas com as principais informações de acordo com as informações coletadas, condensando as informações para análise, e, numa segunda fase sendo elaborada uma análise dos significados extraídos pela pesquisa.

3.4 Amostra

Conforme Appolinário (2011), amostra é um grupo de elementos selecionados de um grupo maior (população). Amostra por conveniência é um tipo de amostra não probabilística na qual os sujeitos são escolhidos para comporem a amostra de acordo com a conveniência ou facilidade do pesquisador.

Para maior facilidade do pesquisador, foram selecionados estabelecimentos próximos à sua residência, buscando reduzir os custos e tornar a pesquisa adequada no tempo planejado. Tratou-se, portanto, de uma amostra por conveniência operacional, bem como de empresas que não atuam em polo. As 60 empresas selecionadas foram obtidas por levantamento em sítios na internet que disponibilizam informações de acesso por atividade descrevendo nome, endereços, telefones, bairros, serviços e recomendações, não tendo havido nenhum vínculo do pesquisador até então com as empresas pesquisadas. De acordo com um dos sítios consultados pelo pesquisador (Guia Mais), em levantamento realizado no dia 27/01/2017, existem aproximadamente na cidade de São Paulo cerca de 540 estabelecimentos de marcenaria sob medida, portanto, a amostra selecionada representaria próximo de 11% do total de empresas constantes no sítio.

3.5 Descrição dos procedimentos de coleta de dados

Segundo Creswell (2010), os passos da coleta de dados demonstram o estabelecimento de limites para o estudo que se está realizando, por meio de entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, da documentação que será gerada, bem como do registro das informações.

Em todas as entrevistas realizadas dentro das marcenarias, com a presença do pesquisador, utilizou-se um formulário de pesquisa com 29 perguntas, com respostas fechadas (sim/não), e abertas permitindo que o empresário pudesse transmitir sua opinião com total liberdade. Na grande maioria houve comentários adicionais, obtidos de forma espontânea dos entrevistados, e conseguiu-se aprimorar as análises do pesquisador. Tais comentários foram listados por empresa junto aos formulários de resposta (v. Apêndice).

O questionário foi construído objetivando o levantamento de informações sobre: a) identificação da empresa, anexando-se em cada formulário sempre que disponível um cartão de visita para comprovação da visita; b) quantidade de funcionários para estabelecimento do porte da empresa; c) informações mercadológicas: tipo de cliente atendido, formas de identificação e contato com novos clientes; d) estrutura operacional da empresa, mencionando os setores identificados; e) identificação do tipo de equipamento industrial e de tecnologia utilizado, buscando avaliar o grau de sofisticação e obsolescência; f) identificação das atividades que compusessem as competências organizacionais e que desempenhassem papel de importância na missão de gerar valor significativo à empresa; g) informações sobre controles financeiros realizados pelo proprietário; h) se a empresa utilizava e por quais motivos o processo de terceirização de suas atividades de fabricação de móveis em empresas disponíveis no mercado, descrevendo as razões da utilização ou da negativa em utilizar os serviços; i) nos casos em que o proprietário da empresa respondia afirmativamente sobre a utilização de terceirização, questionou-se sobre a sua opinião sobre os serviços, benefícios, ganhos, perdas, custos ocultos, etc.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Indústria de Marcenaria

Nesta subseção são apresentadas as informações sobre o objeto de estudo demonstrando sua relevância no contexto da economia brasileira, modalidade e características de empresas do setor.

O termo marcenaria pode ser definido pelas diversas técnicas que são utilizadas na construção de móveis de madeira, bem como pelo nome dado às oficinas onde são fabricados os móveis de madeira classificadas como MPEs desse ramo (GUERREIRO, 2012). O setor de móveis de madeira é composto por dois tipos principais de empresas: as fabricantes de móveis padronizados de grande escala e baixo custo que competem entre si com preço, onde produtividade é um fator chave, utilizando tecnologia atualizada e sem estoques intermediários; e as empresas de marcenaria sob medida que se apoiam na diferenciação dos produtos (CARVALHO et al., 2004). O setor das marcenarias sobre encomenda é fragmentado e de alta competição, constituído em sua maioria por empresas de pequeno porte de gestão familiar, sem controles administrativos ou financeiros. Para comercializar seus produtos tem alta dependência da economia estar em expansão, com baixas taxas de desemprego, adequado nível de renda da população e facilidades de financiamento dos produtos; adicionalmente, necessita da expansão do setor de construção civil, configurado pela procura de móveis residenciais e de escritório (DEPEC/BRADESCO, 2017). As empresas de marcenaria sob medida tem representatividade no setor de marcenaria como um todo, sendo relevantes para a configuração da concorrência e do abastecimento do mercado (NOSSACK, 2014).

A relevância da indústria de móveis na economia brasileira pode ser demonstrada pelo valor produzido de R\$ 59,5 bilhões, referente ao ano de 2015, equivalente a 2,6% do valor total da receita líquida da indústria de transformação do país, conforme informações coletadas no Anuário da ABIMOVEL/IEMI (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, elaborado por Inteligência de Mercado), com base no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e BACEN (Banco Central do Brasil). São Paulo foi o estado com maior número de empresas produtoras no Brasil com 3.868 unidades, ficando em segundo lugar o estado

do Paraná com 2.857, em terceiro o estado de Minas Gerais com 2.850 e em quarto lugar o Rio Grande do Sul com 2.750. Das 3.868 unidades produtoras instaladas no estado de São Paulo, a Grande São Paulo concentra 1.078 unidades (27,9% do total do estado). A Tabela 3 demonstra o número de unidades produtoras de acordo com o tipo de produto fabricado, referentes ao ano de 2015.

Tabela 3: Quantidade de empresas por segmento – São Paulo e Brasil - 2015

Segmentos	São Paulo		Brasil		% SP/Brasil
	quant.	% total	quant.	% total	
Móveis de Madeira	3.178	82,2	17.631	85,3	18,0
Móveis de Metal	455	11,8	1.715	8,3	26,5
Outros Móveis	138	3,6	873	4,2	15,8
Colchões	97	2,5	447	2,2	21,7
Total	3.868	100,0	20.666	100,0	18,7

Fonte: ABIMOVEL/IEMI/RAIS (2015)

De acordo com dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE), referentes ao ano de 2015, existiam no Brasil mais de 17,6 mil empresas fabricantes de móveis de madeira, representadas por micro empresas (74,3%), empresas de pequeno porte (23,8%), consumando 98,1% do total das empresas com menos de 100 funcionários.

Identificam-se no mercado brasileiro as seguintes modalidades produtivas de móveis, de acordo com suas respectivas características: produção seriada, onde o produto é definido por um projeto único, sem adaptações ou mudanças, e comercializado da mesma forma; produção modulada onde o produto é dividido em módulos, produzidos em série, que podem ser integrados no ato da comercialização; produção de móveis planejados quando o projeto é finalizado somente no momento da venda, quando o consumidor pode optar por ferragens e acessórios, por exemplo; e produção sob encomenda onde o projeto do produto é confeccionado integralmente de acordo com a necessidade do cliente (NOSSACK, 2014; LEÃO e NAVEIRO, 2009; GUERREIRO, 2012; VIDAL e HORA, 2014).

O consumidor de móveis sob medida está concentrado nas classes A e B, devido principalmente ao alto custo dos móveis, ficando para as demais classes a aquisição de móveis seriados ou modulados com preços mais acessíveis. Para os mercados menos prósperos, utiliza-se canais de comercialização com ampla divulgação na mídia, por exemplo,

Casas Bahia, Magazine Luiza, Ponto Frio, Disapel, Dominó, Tok Stok, Etna, etc. (NOSSACK, 2014; CARVALHO et al., 2004).

Os móveis fabricados sob medida têm inúmeras opções de *design* e atende a necessidades de mobiliário para salas, dormitórios, cozinhas, home theater, áreas de serviço, além de outras aplicações em empresas, hospitais, comércio, etc. Nas residências a necessidade desse tipo de profissional tem aumentado nos últimos anos devido à adequação da mobília em imóveis com tamanhos reduzidos. Segundo dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP) compilados pelo SECOVI-SP no período de 2007 para 2012, houve uma queda de 63,6% no número de lançamentos de três e quatro dormitórios na capital paulista (imóveis que têm área média maior). Em compensação, no mesmo período houve uma elevação de 45,2% no número de lançamentos de um e dois dormitórios, unidades mais compactas cuja metragem costuma variar de 30 a 70 metros quadrados. Só o número de apartamentos de um quarto lançados foi multiplicado por nove (WILTGEN, 2014).

O *design* é um bem imaterial que se manifesta na forma do móvel, estando atrelado à aparência, estética e a aspectos direcionados ao projeto do produto, desenvolvendo vantagens sobre a concorrência como: conceitos de produção, ergonomia, qualidade, durabilidade, conforto, novos elementos agregados ao produto, estratégias de montagem e utilização, dentre outros (CARVALHO et al., 2004). Mesmo com uma série de normas técnicas aprovadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) que regulamentam aspectos ergonômicos em móveis profissionais e residenciais, as pequenas empresas de marcenaria costumam não segui-las, construindo seus produtos pelo processo tradicional (LEÃO e NAVEIRO, 2009). O *design*, a ergonomia e a qualidade constituem-se nos principais atributos da diferenciação que a indústria moveleira poderia buscar para construir vantagens sobre os concorrentes, gerando uma identidade própria que constitui um dos elementos chave de uma empresa. Além das inovações tecnológicas, destacam-se as organizacionais, gerando maior flexibilidade produtiva, reduzindo custos e criando novas capacitações técnicas e de marketing, como as terceirizações que possibilitaram às marcenarias de médio e grande porte a concentração em suas atividades nucleares. As MPEs não acompanharam essas inovações, mantendo características de produção que

limitam a produtividade, a redução dos custos e o incremento da qualidade dos produtos (FERREIRA et al., 2008).

A partir destes pressupostos, Ferreira et al., 2008 recomenda uma análise mais atenta aos fatores críticos de competitividade da indústria, observando: i) a capacidade de inovação e diferenciação, principalmente de *design* próprio; ii) atualização do processo produtivo, como o incremento de escala e escopo de produção; iii) utilização de novos insumos e matérias primas na confecção dos móveis; iv) busca de inovações organizacionais que visem a modernização e a racionalização dos processos produtivos e comerciais da empresa; e v) fortalecimento dos arranjos produtivos locais; considerando-se a diferença de capacitações existentes entre as empresas. Além das inovações tecnológicas, destacam-se as questões organizacionais, que geram maior flexibilidade produtiva, reduzindo custos e criando novas capacitações técnicas e de marketing, como pode ser considerado o uso de terceirizações que possibilitam às marcenarias concentrarem-se em suas atividades principais (FERREIRA et al., 2008).

No Brasil o setor de marcenaria possui um excesso de verticalização concentrando diversos processos numa mesma planta industrial, devido principalmente pela necessidade de garantir fornecimento, qualidade, além da alta tributação incidente. Na Itália e Alemanha, em contrapartida, as empresas possuem reduzida verticalização da produção, especializando-se em processos modernos e terceirizando tudo que for possível (LEÃO e NAVEIRO, 2009).

4.2 Resultados da pesquisa com foco no perfil e características das empresas

Nesta subseção estão demonstradas as informações da primeira parte da pesquisa levantada em 60 empresas de marcenaria, considerando os aspectos de porte, estrutura física e organizacional, relacionamento com o cliente, descrição dos processos internos, finanças, fornecedores e competências organizacionais necessárias.

4.2.1 Porte e perfil das empresas pesquisadas

Segundo o CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), as empresas de marcenaria são consideradas indústria de transformação, por adquirirem chapas de madeira e transformá-las em produtos finais, conforme hierarquia abaixo:

Quadro 3: Classificação CNAE/IBGE

Classificação	Código	Especialidade
Seção	C	Indústrias de Transformação
Divisão	31	Fabricação de Móveis
Grupo	310	Fabricação de Móveis
Classe	3101-2	Fabricação de Móveis com Predominância de Madeira
Subclasse	3101-2/00	Fabricação de Móveis com Predominância de Madeira

(CNAE/IBGE) Hierarquia de classificação do CNAE - 2017

Para medição do tamanho da empresa utilizou-se o conceito do SEBRAE/IBGE, relativo à quantidade de trabalhadores, devido à alta resistência dos respondentes em divulgar os valores de faturamento obtidos pelas empresas. A média geral de funcionários por estabelecimento pesquisado foi de 3,9 funcionários, concluindo-se que na totalidade tratou-se exclusivamente de MPEs. Estes números ratificam o estudo de Nunes e Franzoni (2004), que a estrutura organizacional das MPEs do setor moveleiro consiste em uma estrutura composta por poucos mestres marceneiros, alguns auxiliares de marcenaria e uma ou duas pessoas responsáveis pelo acabamento do móvel.

Em relação à formação profissional do proprietário, a maioria dos respondentes declarou a profissão de marceneiro como experiência profissional principal (93,3%).

Tabela 4 – Profissão declarada pelos empresários pesquisados

Profissão	Respostas	% do total
Marceneiros	56	93,3%
Arquitetos	2	3,3%
Engenheiros	1	1,7%
Administrador de Empresas	1	1,7%
Total	60	100,0%

Tabela elaborada pelo autor – 2017

Quanto ao grau de instrução dos proprietários respondentes, há uma distribuição equilibrada entre eles. As novas gerações de empresários marceneiros trazem consigo a necessidade de especializarem-se em áreas como administração, arquitetura e engenharia, elevando o grau de capacitação da empresa. Pode-se depreender uma avaliação favorável da profissão de marceneiro dentre os respondentes, cruzando-se as informações da tabela 4 com a tabela 5, pois mesmo perguntado sob sua profissão àqueles com formação universitária, optaram na maioria por responder a profissão de marceneiro do que o título de formação. A maioria dos empresários marceneiros aprende a profissão dentro da família,

por meio de relações sociais, ou por centros profissionalizantes, transmitindo valores e tradições que são agregados na construção do conhecimento. Devido aos cursos terem custo elevado, na maioria das vezes o treinamento ocorre dentro da própria marcenaria no momento da realização do trabalho, sem custos diretos para o aprendiz (SILVA et al., 2003). Durante a pesquisa foi possível observar em alguns estabelecimentos, jovens trabalhando e sendo treinados.

Tabela 5 – Grau de instrução declarado pelos empresários pesquisados

Grau de instrução	Respostas	% do total
Analfabetos	1	1,7%
1o. Grau	21	35,0%
2o. Grau	20	33,3%
3o. Grau	18	30,0%
Total	60	100,0%

Tabela elaborado pelo autor - 2017

Sob o aspecto de cultura empresarial e organizacional, a estrutura é absolutamente simples, com todo o poder concentrado na figura do proprietário, relacionando-se diretamente com seus funcionários, em geral ajudantes de marcenaria, e com responsabilidade sobre todos os eventos que ocorrem na empresa. Este tipo de arranjo organizacional é coerente com o que comenta Nunes e Franzoni (2004) e Picchiali (2015), descrevendo que as MPEs têm no proprietário a função administrativa e de atendimento ao cliente e, em complemento, conforme foi observada nesta pesquisa, também a participação na confecção do móvel, pela representação da figura do “mestre” marceneiro.

Foi observado que em geral, as empresas estão estabelecidas em pequenos espaços (garagens, lojas de rua, ou pequenos galpões de bairro), sem muito cuidado com aparência (matéria prima, produtos em elaboração e produtos acabados misturados pelo estabelecimento, além do pó de madeira espalhado por todos os locais), transmitindo uma imagem de desleixo e desorganização. Poucas exceções puderam ser destacadas em relação ao ambiente limpo e organizado.

4.2.2 Relacionamento com o Cliente

A maioria dos empresários marceneiros pesquisados atende ao segmento residencial, conforme Tabela 6, demonstrando certa dificuldade em relacionar-se com empresas, por necessitar de maior especialização administrativa, exemplificada pela burocracia de

concorrências, obrigação de apresentação de desenhos técnicos e na falta de conhecimento de conceitos de ergonomia. As três marcenarias focadas em atender exclusivamente empresas tinham uma estrutura mais sofisticada em termos de processos e equipamentos industriais, bem como no grau de instrução do proprietário.

Tabela 6 – Perfil dos clientes declarado pelos empresários pesquisados

Perfil de clientes	Respostas	% do total
Somente para residências	20	33,3%
Somente para empresas	3	5,0%
Residências e empresas	37	61,7%
Total	60	100,0%

Tabela elaborada pelo autor - 2017

Questionado sobre a forma como o empresário marceneiro se comunica com o mercado consumidor, as respostas encaminharam a um posicionamento passivo, visto que a maior incidência foi que novos clientes seriam obtidos pelas recomendações de clientes que já utilizaram seus serviços (81,7%), com pouca representatividade para a utilização de esforços de marketing devido ao alto custo (panfletagem, anúncios em jornais de bairro, mídias sociais, etc.). A ferramenta de vendas eletrônica como Facebook, sítios e blogs com fotos dos trabalhos realizados aparecem em 15% dos entrevistados. A referência à utilização de recomendação de profissionais da área de arquitetura e decoração aparece com 10% (relevância para as marcenarias que tem proprietários com grau de instrução superior), conforme a Tabela 7.

TABELA 7 – Formas de identificação com o mercado conforme declarado pelos empresários pesquisados

Formas de identificação	Respostas	% do total
Recomendação clientes	49	81,7%
Panfletos, mídia e redes sociais	9	15,0%
Ponto comercial	5	8,3%
Arquitetos e profissionais	6	10,0%
Feiras e exposições	1	1,7%

Tabela elaborada pelo autor - 2017

Somente 6 empresas (10% do total) informaram utilizar o Google como ferramenta de suporte para obtenção de novos clientes. O acesso à informação e o custo representaram fatores impeditivos. Perguntado se o ponto comercial serve como referência para obtenção de novos clientes, 77% respondeu afirmativamente. Isso pode indicar uma certa passividade

em relação à busca de novos clientes (eles aguardam seus clientes chegarem até seu estabelecimento). Em contrapartida, apenas 18,3% dos estabelecimentos respondeu possuir *show-room*. Quanto à importância de um vendedor, 95% dos empresários marceneiros declaram que uma boa argumentação e apresentação são importantes para que o cliente feche a venda.

A falta de um departamento de marketing não é exclusividade somente das MPEs, nas empresas de grande porte de marcenaria também é possível ouvir os distribuidores realizando pesquisas com consumidores, para redução da incerteza quanto à aceitação e adequação do lançamento de novos produtos no mercado. Por outro lado, independente da entrada e saída de novas empresas no mercado, a possibilidade de uma atividade inovadora de produtos e processos, em empresas mais competitivas pode provocar uma redução de vendas em empresas menores, estimulando a uma guerra de preços, e eliminando no momento seguinte aquelas tecnologicamente atrasadas. Essa pressão por diferenciação de produtos nas empresas mais competitivas aumenta a possibilidade de novos *designs* no mercado, desenvolvendo-o (CARVALHO et al., 2004).

4.2.3 Processos internos de produção

Neste tópico descreve-se o resultado obtido pela pesquisa, para identificação de como é constituído o processo interno das empresas quanto ao atendimento dos pedidos dos clientes, desde a confecção da proposta comercial até o término dos serviços (instalação dos móveis).

A informatização poderia estar presente em duas tarefas importantes de uma moderna empresa de marcenaria: a) Na confecção dos orçamentos para os clientes (*softwares* CAD/CAM-3D), possibilitando a visibilidade do ambiente no futuro com o móvel instalado, bem como ajudando na explosão dos quantitativos de peças para corte e montagem, no entanto, apenas 18% dos empresários marceneiros dispõem dessa ferramenta e argumentaram que quando necessitam por solicitação do cliente, terceirizam o processo de elaboração do desenho, utilizando o processo manual como alternativa. Sistemas auxiliares ao projeto permitem aprimorar o *design*, a projeção das necessidades do ambiente, e liberam uma maior flexibilidade na produção dos produtos, a utilização desses sistemas nas empresas brasileiras de pequeno porte de marcenaria ainda é insignificante,

diferente do que ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos e Europa (LEÃO e NAVEIRO, 2009; FORMÓBILE, 2017; SEBRAE 2017). b) No planejamento das necessidades de matéria prima (chapas de madeira), existem *softwares* que permitem um trabalho de racionalização do corte da madeira, maximizando a utilização da chapa no momento do corte, reduzindo as perdas/sobras a uma quantidade mínima; alguns *softwares* também possibilitam o cadastramento das partes que sobraram para aproveitamento futuro, reduzindo o estoque de retalhos na marcenaria (FORMÓBILE, 2017; SEBRAE 2017). Apesar de sua efetividade, apenas 13,3% responderam utilizá-lo.

Quanto à área industrial, todos os empresários marceneiros participantes da pesquisa responderam dispor de ferramentas manuais e elétricas, tanto para a fabricação, quanto para a instalação dos móveis na casa do cliente. No que se refere a equipamentos estacionários, a esquadrejadeira (realiza cortes longitudinais e acabamento em todos os tipos de madeira) está em todas as marcenarias, por tratar-se de equipamento mais simples e de pouco investimento. Um número reduzido dispõe de equipamentos mais sofisticados de corte e acabamento das peças, como é o caso da seccionadora observada em 31,7% dos estabelecimentos (utiliza lâminas para corte em diferentes direções, aumentando a produtividade da marcenaria), por tratar-se de equipamento de alto investimento, e necessidade de alta produção para sua viabilidade econômica. A esquadrejadeira é um equipamento que não garante a precisão no corte pela falta de controles de alimentação das chapas de madeira, entretanto, as seccionadoras por trabalharem com tecnologia mais moderna para o corte garantem precisão e produtividade.

A coladeira de borda apresentou-se em 40% dos estabelecimentos (faz o acabamento completo das peças, colando, refilando, destopando, raspando e dando o polimento nas fitas de borda que podem ser de PVC ou ABS). Os centros de usinagem foram identificados por 4% dos empresários marceneiros pesquisados (equipamento mais sofisticado de uma marcenaria, porque realiza uma série de atividades em uma determinada peça, como fresar, furar, cortar automaticamente, o funcionário somente coloca a peça bruta, e retira da máquina a peça acabada), e centros de furação em 28% dos estabelecimentos (equipamentos estacionários que realizam diversos furos, em portas, por exemplo, aumentando a produtividade da marcenaria).

A seguir na tabela 8 apresenta-se o detalhamento dos tipos de equipamentos utilizados pelos empresários marceneiros em suas empresas. Conforme o estudo de Nunes e Franzoni (2004), o maquinário empregado em MPEs de marcenaria não é de última geração e sua utilização é normalmente compartilhada por todas as pessoas envolvidas no processo, atestando o que foi observado na pesquisa realizada.

Tabela 8 – Tipo de equipamentos ferramentas disponíveis pelos empresários pesquisados

Tipo de equipamentos/ferramentas	Respostas	% do total
Manuais (arcos de serra, cortadores de tiras, destopadores e refiladores, ferramentas de aperto, formões, gabaritos, grampos e sargentos, instrumentos de medição, martelos, tornos de bancada etc.)	60	100,0%
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, plainas elétricas, politrizes, serras de esquadria, serra tico-tico, tupias e frezadoras manuais)	60	100,0%
Esquadrejadeira	60	100,0%
Seccionadora	19	31,7%
Coladeira de Borda	24	40,0%
Centros de Usinagem	4	6,7%
Centros de Furação	17	28,3%

Tabela elaborada pelo autor - 2017

Foi realizado pelo autor um levantamento na internet, no mês de dezembro/2017, em empresas de revenda de máquinas usadas e em bom estado, para entendimento do valor necessário para investimento em equipamentos básicos para execução do trabalho de marcenaria. Conforme a Tabela 9 o montante necessário para montagem de uma marcenaria com equipamentos automatizados interligando o processo de orçamentação, projetos e fabricação dos produtos é de aproximadamente R\$ 350.000,00.

Tabela 9 – Investimento necessário para uma marcenaria em equipamentos

Modelo	Quant.	Valor
Seccionadora vertical	1	R\$ 40.000,00
Coladeira de borda	1	R\$ 43.200,00
Centro de usinagem	1	R\$ 175.000,00
Ferramentas diversas		R\$ 40.000,00
Software/eqptos. informática		R\$ 50.000,00
Total Equipamentos		R\$ 348.200,00

Fonte: http://www.tcrmaquinas.com.br/loja/busca.php?loja=475786&palavra_busca=seccionadora
<http://www.tcrmaquinas.com.br/coladeira-de-borda/coladeira-de-borda-homag-dkr120-usada>
<https://lista.mercadolivre.com.br/homag-centro-de-usinagem-cnc-homag#DJA:homag-centro-de-usinagem-cnc-homag>, informações coletadas em 09/12/2017. Levantamentos realizados pelo autor

A seguir, para um melhor esclarecimento sobre os equipamentos mencionados nesta subseção, apresenta-se um levantamento fotográfico dos equipamentos extraídos da internet.

Figura 2 - Esquadrejadeira



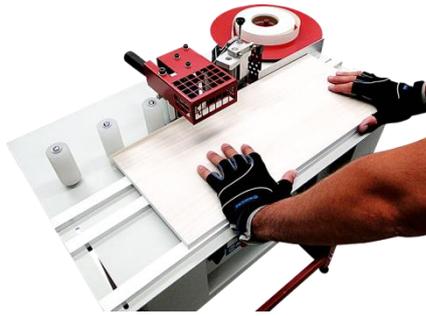
Fonte: [HTTPS://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjdsen9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#imgrc=RaD7tllMFxWAM](https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjdsen9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#imgrc=RaD7tllMFxWAM): em 31/05/2017.

Figura 3 - Seccionadora horizontal e vertical (produz cortes na direção vertical e horizontal)



Fonte: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwidsen9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=seccionadora&imgrc=DZ6XwIdd0luSM: em 31/05/2017.

Figura 4 - Coladeira de Borda



Fonte: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjdsen9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=coladeira+de+borda&imgsrc=SwC36j1eQiGCIM: em 31/05/2017

Figura 5 - Centros de usinagem



Fonte: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjdsen9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=centro+de+usinagem+para+madeira&imgsrc=fA1ZPpxawPh4kM: em 31/05/2017

O processo normal de uma marcenaria atualizada tecnologicamente é composto por cinco fases demonstradas na figura 6, conforme FORMÓBILE (2017), SEBRAE (2017):

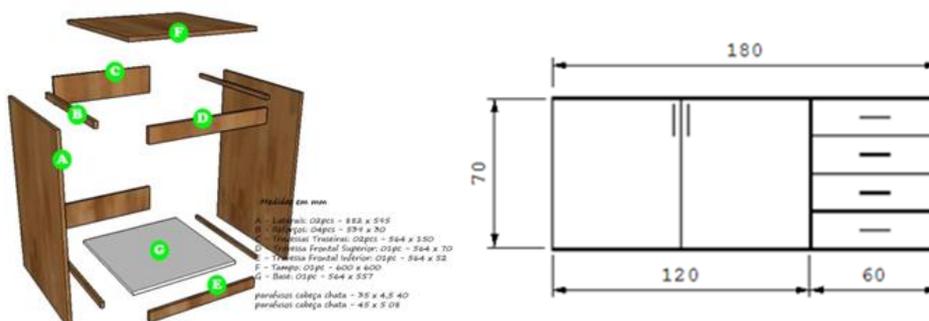
Figura 6 – Processo de uma Marcenaria Moderna



Realizado pelo autor- 2017

Fase I: Levantamento das necessidades do cliente quanto ao tipo, tamanho, acabamento e localização do móvel que está sendo cotado/adquirido. Nesta fase é normal realizar-se o desenho construtivo do móvel em *software* específico, bem como o cálculo dos planos de corte e acabamentos necessários.

Figura 7 – Desenho do móvel



Fonte das imagens extraídas: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Ainda na fase I, é desenvolvido o 3D para que o cliente e os funcionários da fábrica possam identificar as matérias primas, o acabamento necessário e o *design* final do móvel.

Figura 8 – 3D de um móvel



Fonte das imagens extraídas: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Fase II: Nesta fase são relacionados todos os materiais necessários para a fabricação do móvel, para cotação nos fornecedores, e impressão das etiquetas com código de barras para identificação das peças que serão cortadas.

FIGURA 10 – Lista de peças e etiquetas de código

Descrição	Dimensão	Item
Balcão 2 Portas	120x70x55	1
Balcão	120x70x55	2
Fundo 15mm	120x70x1,5	3
Sarrafo 15mm	117x1,5x7	4
Sarrafo 15mm	117x1,5x7	5
Lateral 15mm	1,5x70x55	6
Lateral 15mm	1,5x70x55	7
Base 15mm	117x1,5x55	8
Porta Reta	59,55x69,4x1,5	9
Dobradiça s/ Amort. Reta /	3,1x4,2x0,2	10
Dobradiça s/ Amort. Reta /	3,1x4,2x0,2	11
Puxador	14x0,5x3	12
Porta Reta	59,55x69,4x1,5	13
Dobradiça s/ Amort. Reta /	3,1x4,2x0,2	14
Dobradiça s/ Amort. Reta /	3,1x4,2x0,2	15
Puxador	14x0,5x3	16
Prateleira Linear	117x1,5x49,5	17



Fonte das imagens extraídas: https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Fase III:

Aquisição das matérias primas em fornecedores disponíveis, levantando cotações de preço, prazo de pagamento e de entrega da mercadoria.

Fase IV:

Corte das peças na seccionadora ou esquadrejadeira:

Figura 10 – Seccionadora vertical



Fonte das imagens extraídas:https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Colagem das bordas feita pelo operador a partir das etiquetas, que indicam cor e a espessura da fita de borda:

Figura 11 – fita de borda



Fonte das imagens extraídas:https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Etapa de furação quando o operador passa a etiqueta por um leitor de código de barras, coloca a peça na máquina e inicia o acabamento do móvel:

Figura 12 - Equipamento de Furação



Fonte das imagens extraídas:https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbmisch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+moveis, em 31/5/2017.

Furos e fresagem são executados exatamente conforme inicialmente projetado em profundidade e dimensão.

Figura 13 – Equipamento de usinagem



Fonte das imagens extraídas:https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+móveis, em 31/5/2017.

Fase V: Montagem final é feita pelo operador a partir das etiquetas colocadas nas peças do móvel na casa do cliente, conforme demonstrado na Fig. 13.

Figura 14: Montagem dos móveis



Fonte das imagens extraídas:https://www.google.com.br/search?q=esquadrejadeira&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0aUKEwjdsbn9o5rUAhXIDJAKHTQmBLYQ_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=montagem+de+móveis, em 31/5/2017.

4.2.4 Finanças

Os empresários declararam na sua maioria não fazer controles financeiros regularmente em suas empresas (55%). Esta constatação é normal para as MPEs, considerando-se adicionalmente a pouca instrução da maior parte dos empresários (70% têm até o 2º grau). Confirmando esta afirmativa, 53,3% dos empresários marceneiros confundem sua conta corrente bancária pessoa física com a conta da pessoa jurídica, não realizando um efetivo controle de contas a pagar e a receber da empresa, gerando por consequência necessidade de utilização constante de créditos bancários. Do total da amostra pesquisada, 75% não faz controle dos custos incorridos na execução dos projetos para cada cliente. Estas respostas podem ajudar a explicar em parte os atrasos ocorridos na entrega dos produtos, pois os empresários marceneiros necessitam de novos ingressos financeiros para terminar trabalhos anteriores. Durante as entrevistas alguns confirmam essa situação, porém, culpando a falta de funcionários, aumento do preço das matérias

primas e problemas pessoais, como causadores do atraso na entrega. Todo o descontrole financeiro, agregado a um aluguel mensal do imóvel elevado por necessitar de um ponto visível para obtenção de novos clientes (somente 15% dispõem de sede própria); além da ociosidade da fábrica (80% declaram haver ociosidade), podem indicar a falta de recursos que reclamam os empreendedores. Como fatores favoráveis no fluxo de caixa, os empresários marceneiros exigem uma antecipação de pagamento do cliente para iniciar a fabricação dos produtos; e utilizam uma política de estoques reduzidos (apenas 36% declaram manter estoques de matéria prima), motivados pela falta de uniformidade dos produtos produzidos (há uma infinidade de tipos e cores de acabamento) impedindo a formação de estoques na empresa.

4.2.5 Fornecedores

Perguntado ao empresário marceneiro se a quantidade disponível de fornecedores é suficiente no mercado, 96,4% responderam favoravelmente, com diversidade de produtos e possibilidade de concorrência de preços e prazos; apenas um declarou haver poucas empresas fornecedoras, e, outro declarou que compra toda a sua necessidade diretamente do fabricante de chapas pelos menores preços.

Os painéis de madeira industrializada, ou reconstituídos (PMR), representam a matéria prima mais consumida pelos empresários marceneiros, destacando-se o MDF (*Medium Density Fiberboard*) e o MDP (*Medium Density Particleboard*), fabricados em cerca de dez produtores instalados no Brasil, todos utilizam madeira plantada certificada. O MDP também conhecido como aglomerado utiliza resíduos de madeira de qualidade inferior, é utilizado preferencialmente em tampos de mesas, laterais de armários, estantes e divisórias. O MDF é semelhante ao MDP, diferenciando-se pelo processo produtivo, onde as partículas são cozidas, o que leva a um maior grau de desagregação das fibras, por possuir maior consumo de madeira e resina por metro cúbico do que o MDP, seu valor é mais elevado por possuir uma maior capacidade de usinagem e aplicações no setor moveleiro. O MDP e o MDF possuem diversas espessuras para uso de acordo com a aplicação, variando entre 6, 9, 15, 18 e 25 mm. O comprimento de uma chapa em geral é de 2,75m por uma largura de 1,84 m (5,06 m²), o que confirma a dificuldade de boa parte dos marceneiros em manipular em suas marcenarias as chapas brutas compradas dos fornecedores. São apresentadas em

diversas cores, padrões e acabamentos, de acordo com a necessidade do ambiente em que o móvel estará sendo instalado (VIDAL e HORA, 2014; NOSSACK, 2014).

As ferragens e acessórios facilitam o manuseio e permitem de acordo com sua qualidade permanecer em funcionamento durante toda a vida útil do móvel. Há uma diversificada quantidade de especificações para todos os tipos de móvel, podendo ser adquiridas de fornecedores tradicionais nacionais bem como peças sofisticadas importadas. Ferragens são os elementos de conexão, dobradiças, corrediças, travas e parafusos; acessórios são os puxadores, aramados, suportes e ganchos (NOSSACK, 2014).

Gradativamente estão surgindo novas empresas no mercado oferecendo o serviço para a terceirização da produção dos produtos produzidos pelos marceneiros, ou para qualquer consumidor final que tenha o “*hobby*” de marcenaria, e que esteja interessado na construção de um móvel para sua residência ou negócio. Na cidade de São Paulo existem diversas opções de terceirização de corte e acabamento de madeira para confecção de móveis, desde grandes empresas que vendem todos os tipos de madeiras e ferragens, incluindo a possibilidade de serviços de corte, acabamento e entrega (Leo Madeiras, Casa Giacomo, Centromad, Madeifer, Leroy Merlin, Disk Madeiras, Lano, Norteplac, Forest, etc.), bem como empresas de pequeno porte especializadas somente no serviço de receber as chapas de madeira e fazer o processo de beneficiamento do material (Corte e Recorte, Corte e Monte, My Arte, Corte Já, etc.). A diversidade de opções leva a uma possibilidade de diferenciação na qualidade dos serviços prestados, bem como dos preços cobrados. O aumento da concorrência poderá permitir um melhor atendimento dos clientes, melhorando os aspectos de prazo, qualidade de corte e preço do serviço (VIDAL e HORA, 2014; NOSSACK, 2014).

As MPEs de marcenaria como todas as demais empresas tem pouco acesso a financiamento para suas necessidades de produção e desenvolvimento de novos produtos, estratégias de gestão empresarial e tecnologia. As políticas governamentais são orientadas para as grandes empresas, visando o resultado em indústrias de alto consumo e de inovações tecnológicas mais sofisticadas. Visando cobrir essa lacuna, surgem as lojas fornecedoras de insumos que servem como porta de entrada para as empresas na divulgação dos novos materiais, acabamentos e tecnologia, e funcionam como

intermediários e centros de pesquisa e de desenvolvimento das grandes corporações fabricantes. Assumem o papel dos bancos financiando insumos, promovem cursos, palestras, publicações, convênios com universidades e instituições de pesquisa. Pode-se considerar este comportamento como estratégico, uma vez que ampliam o mercado de clientes e consumidores, ultrapassando a oferta de serviços padrões de lojas convencionais (SILVA et al., 2003).

4.2.6 Competências Organizacionais

As competências organizacionais são formadas pela identificação do que é bem feito dentro dos principais processos internos, observando se estão presentes em toda a empresa, ou somente em algumas áreas e a partir delas serão formuladas as estratégias, constituindo-se assim nas competências organizacionais, que produzem atributos que distinguem produtos perante os clientes. Implantada a estratégia a empresa obterá novos recursos e competências que por sua vez influenciará a novas formulações de estratégia, transformando-se num círculo vicioso (FLEURY e FLEURY, 2004). No caso das marcenarias de pequeno porte é necessário levantar quais são as competências organizacionais para que se possa avaliar em novas opções de estratégias de atendimento dos pedidos dos clientes (PICCHIAI, 2015; CONTADOR, 2008; IRELAND et al. 2014; NETO, 1995; FINE, 1999; REZENDE 1997). Os marceneiros empresários pesquisados foram questionados sobre quais atributos são relevantes no processo de marcenaria sob a ótica do seu cliente, isto é, quais atividades o seu cliente considerava relevante para sua empresa considerando-se: a) o contato com o cliente quando é elaborado um projeto do que deverá ser construído, b) o atendimento do vendedor em termos de facilitação da venda, c) a necessidade de disponibilidade de máquinas e equipamentos próprios de fabricação de marcenaria na empresa, d) instalação dos móveis na casa do cliente, e finalmente, e) o prazo de entrega dos produtos. (ABIMOVEL/IEMI, 2016; LEO MADEIRAS, 2017; FORMOBILE, 2017), conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Opinião dos Empresários Marceneiros sobre relevância para o cliente de atributos do processo de atendimento ao cliente

Relevância para o cliente	Respostas	% do total
Projeto do produto	53	88,3%
Atendimento do Vendedor	57	95,0%
Empresa dispor de máq. p/fabricação	26	43,3%
Qualidade final da instalação	60	100,0%
Cumprimento de prazos na entrega	58	96,7%

Realizado pelo autor - 2017

O primeiro item levantado foi sobre a necessidade de elaborar-se um projeto para o produto que está sendo negociado: 88,3% dos entrevistados consideraram importante dispor de um projeto para subsídio da negociação. Esta é uma atividade que pode diferenciar o trabalho do empresário marceneiro, uma vez que a maioria declarou a importância, mas que entrega algo como um esboço manual. Percebe-se um potencial de melhoria que pode ser explorado, uma vez que este tipo de recurso auxilia na venda e organização das etapas de compras, produção e montagem dos produtos, além de servir como instrumento de comprovação da negociação original realizada, após a entrega do produto final.

O segundo ponto observado referiu-se à importância do atendimento do vendedor no fechamento da venda, 95% dos empresários marceneiros declararam que a argumentação da venda e apresentação são importantes para que o cliente feche a venda, 5% não emitiram opinião a respeito.

Sobre a necessidade da sua empresa de marcenaria dispor de máquinas para fabricação dos produtos, 43,3% dos empresários marceneiros opinaram que dispor das máquinas é importante para o cliente; 56,7% dos empresários marceneiros declararam que não acreditam ser necessária a disponibilidade de equipamentos, sendo importante para o cliente o serviço acabado com qualidade e no prazo prometido. Perguntado sobre a importância da qualidade final da instalação, 100% dos entrevistados declaram que a qualidade final do produto é fundamental para que o cliente fique satisfeito, o recomende a outras pessoas, e volte a comprar no futuro. Pequena parte vai além, considerando que a qualidade final evita retrabalhos e por consequência custos adicionais. Em relação ao cumprimento de prazos na entrega dos produtos aos clientes, 96,7% dos empresários marceneiros consideram o prazo de entrega muito relevante, sendo que alguns empresários

informam um prazo maior que o necessário, para evitar desgastes, por tratar-se de um item bastante valorizado pelo cliente. Alguns empresários marceneiros declararam ser bastante difícil cumprir o prazo principalmente quando se deparam com falta de pagamento de clientes terminados anteriormente, comprometendo o fluxo de caixa da empresa, faltas de funcionários, descontroles financeiros familiares, etc.

De acordo com o conjunto de respostas voltadas para averiguar sobre as competências necessárias, *core business*, para o bom andamento do trabalho de uma pequena empresa de marcenaria sob medida, pode-se concluir que há dois momentos que são altamente valorizados pelo cliente: o primeiro quando da discussão, elaboração e apresentação do projeto do móvel a ser construído (desenhos, 3D, etc.), por ajudar no processo de realização da venda e tranquilidade do cliente quanto ao que será produzido; e no segundo, a entrega do que foi acordado inicialmente dentro dos padrões contratados e no prazo combinado. O quesito de disponibilidade de máquinas e equipamentos, isto é, do processo de fabricação dos produtos tem uma relevância menor que os demais, não representando um atributo tão valorizado.

4.3 Resultados da pesquisa com foco na terceirização.

Perguntado sobre a utilização de terceirização do corte e acabamento das chapas de madeira nos processos de fabricação dos móveis, conforme Tabela 11, 60% dos empresários responderam não terceirizar destacando como principais motivos a disponibilidade de mão de obra e equipamentos internos, o alto preço cobrado pelo fornecedor do serviço, a qualidade do serviço prestado não atender aos requisitos gerando retrabalhos na marcenaria, prazo de entrega dos produtos prontos na marcenaria não é cumprido, perda de controle pelo excesso de produtos na marcenaria, barreira cultural por considerar a fabricação como função essencial no processo de marcenaria, etc.

Tabela 11 – Empresas terceirizadas, não terceirizadas, e parcialmente terceirizadas

Empresas	Respostas	% do total
Não terceirizam	36	60,0%
Terceirizam todos os processos	7	11,7%
Terceirizam parcialmente	17	28,3%
Total	60	100,0%

Realizado pelo autor- 2017

Os marceneiros empresários que terceirizam totalmente seus processos de corte e acabamento das chapas representaram 11,7% do total, demonstrando satisfação com o serviço prestado pelo terceiro; ganho de produtividade nas suas operações pelo menor tempo necessário para produzir os móveis e pela redução de pessoal no processo interno, facilita a circulação na marcenaria devido à falta de espaço, além da dificuldade de obtenção de mão de obra qualificada; há um acordo com o fornecedor que gera confiança e qualidade no produto final etc. Há uma parcela de 28,3% de marceneiros que terceirizam parcialmente seus trabalhos, por conta do pequeno espaço da marcenaria, aumento da produtividade e redução de perdas pela manipulação de peças de menor tamanho.

Foi perguntado aos empresários marceneiros quais seriam os pontos positivos do fornecedor dos serviços terceirizados, destacando-se o aumento da produtividade da marcenaria, permitindo ao marceneiro dedicar mais tempo na busca de novos clientes; aumento da qualidade no atendimento dos clientes (prazos cumpridos e com produtos bem elaborados); possibilidade de redução de preços por programas de fidelidade em alguns fornecedores na compra das chapas de madeira, que compensam em parte o custo cobrado pelo trabalho terceirizado; material pronto restando somente o processo de checagem e montagem no cliente.

Quanto ao consumo de matéria prima, apenas 16% dos entrevistados consideram algum tipo de economia de matéria prima com a terceirização do processo de fabricação. A resposta é controversa, porque o terceirizado utiliza *softwares* de avaliação de consumo de chapa, o que deveria resultar em reduções de utilização de material, se comparado com a produção interna da marcenaria. É possível pressupor que devido à falta de controles internos sobre o custo real da produção da marcenaria, há dificuldades na comparação dos processos interno e terceirizado.

Em relação à mão de obra, 96% dos empresários marceneiros que utilizam o processo de terceirização consideram haver redução, justificando que o processo de terceirização reduz a necessidade de funcionários internos na marcenaria, transferindo-os para o processo de instalação dos móveis no cliente. Para 100% dos empresários marceneiros há redução no gasto com energia elétrica na marcenaria, quando utilizada a terceirização. Em termos de gastos com aluguel, uma vez que somente 15% dos empresários tem imóvel próprio, 56%

consideraram haver reduzido a necessidade de espaço com o processo de terceirização. Trata-se de MPEs instaladas em locais pequenos e com pouca disponibilidade para uma perfeita movimentação. A compra de chapas inteiras demandaria um local maior, incidindo em aumento de gastos com locação do imóvel.

No tocante aos estoques de chapas de matéria prima, 52% dos entrevistados consideram que há reduções nos estoques por conta da terceirização da produção, uma vez que compram estritamente o necessário para a produção das peças necessárias para a montagem dos móveis. Os empresários de marcenaria que terceirizam a utilização nos fornecedores dos *softwares* para dimensionamento do corte das chapas revelam que há uma redução de consumo.

Sobre o valor gasto com transportes, 40% consideram haver redução nos gastos, este percentual não é mais significativo porque poucos alegaram enviar o material diretamente ao cliente, o que evita o frete do fornecedor à marcenaria e da marcenaria ao cliente, aos que optam pela entrega direta, acabam pagando um único frete.

Em referência ao fluxo de caixa da empresa de marcenaria, 68% dos entrevistados que utilizam a terceirização reconhecem haver melhorias, uma vez que podem programar as entregas dos produtos de acordo com o andamento da obra, postergando o faturamento do terceirizado e do fornecedor de matéria prima. Isto é, facilita a condição de planejamento da entrega do material nos trabalhos de maior porte.

Há uma concordância de 88% dos entrevistados que há redução de riscos trabalhistas em função de menor necessidade de recursos humanos, representada por menor exposição a acidentes com os equipamentos na marcenaria, e consequente redução de reclamações trabalhistas após o processo de demissão dos funcionários.

Quanto à redução do imobilizado por conta do processo de terceirização, nenhum empresário marceneiro apontou algum tipo de eliminação de equipamentos, justificando-se pela necessidade de uso para finalização dos processos, desconfiança em relação ao terceiro quanto ao cumprimento do prazo de entrega, alteração na política de preços dos serviços, e, problemas com a qualidade do terceiro.

A qualidade dos produtos terceirizados para 77% dos empresários marceneiros responderam haver melhora nos processos de sua empresa, por utilizar máquinas mais modernas na confecção dos produtos; por tornar a produção mais ágil; aumentar a possibilidade de vendas adicionais; e melhorar a velocidade de entrega dos produtos. Dos entrevistados 11,5% avaliam que houve piora no processo por conta dos retrabalhos que são necessários sempre que o fornecedor entrega a mercadoria com problemas nas peças, e 11,5% foram indiferentes.

Os empresários marceneiros quando questionados sobre custos ocultos derivados do processo de terceirização, 58,3% alegaram não haver custos adicionais na empresa por conta da terceirização dos produtos. Para os restantes 41,7% são gerados retrabalhos ou ajustes nas peças entregues, devoluções para a loja para reprocessamento, sendo que neste caso todos os custos correm por conta do terceirizado, restando ao empresário marceneiro o impacto no prazo de entrega do material e conseqüente desgaste com o cliente. Como já reportado, não existe na maioria dos estabelecimentos pesquisados um processo de controle dos custos incorridos no processo de produção, o que reduz o grau de confiança na resposta dos proprietários marceneiros. Neste tipo de terceirização não é feito um contrato de longo prazo, cada pedido pode ser pesquisado dentre todos os fornecedores disponíveis, garantindo sempre o melhor preço, prazo e busca da melhor qualidade.

Perguntado aos proprietários marceneiros se estavam satisfeitos com os preços praticados pelo fornecedor para os processos de corte e acabamento das chapas de madeira, 64% dos proprietários marceneiros consideram-se satisfeitos, 32% consideram o preço alto, ou muito elevado quando há muitos cortes na mesma chapa e 4% não tem opinião a respeito. Quanto à possibilidade de voltar a verticalizar a produção, dos 21 empresários marceneiros que responderam a esta pergunta, 20 (95%) disseram que não voltariam a verticalizar, por estarem satisfeitos com o processo. Existe uma boa imagem das empresas prestadoras de serviços de terceirização, porém, foi observada a necessidade de ajustes a serem realizados por parte dos fornecedores no acabamento final dos serviços por conta de cortes de chapas e acabamentos com diferenças do especificado pelo comprador.

4.4 Análises dos dados

O segmento de MPEs de marcenarias representa uma fatia significativa do mercado de ofertantes de móveis para residências e empresas em geral. De acordo com o que foi levantado pela pesquisa realizada em 60 estabelecimentos de marcenaria, trata-se de empresas de pequeno porte, com pouca preparação por parte de seus proprietários em inovar e diferenciar suas empresas para uma melhor condição de concorrência.

As marcenarias constituem-se em MPEs com proprietários que na maioria (93,3%) tem experiência profissional somente nessa atividade e grau de instrução limitado ao segundo grau (70%). Desenvolvem o trabalho diário sem muita preocupação com aparência e segurança, não percebendo o risco do caos que seu estabelecimento pode representar para o cliente que o visita, isto é, a exata noção de como ficará a sua casa ou empresa no momento da instalação do produto. Sujeira, desorganização, falta de uniformes apropriados ao trabalho e equipamentos de proteção, podem ser facilmente notados na maioria dos estabelecimentos. Em somente três deles (5%), foi possível identificar filtros de pó ligados às máquinas polidoras melhorando sensivelmente a apresentação do local.

Um dos pontos abordados foi da forma como se comunicam com o mercado para levantamento de novos clientes, sugerindo deficiências no processo, por gerar períodos de ociosidade em 80% dos entrevistados, justificado por eles pela crise econômica ou falta de uma estruturação na identificação de novos clientes. A fonte atual de captação é realizada em geral pelos clientes que já compraram na marcenaria, recomendando-a a amigos e conhecidos, fundamentando dessa forma uma parte da falta de vendas, pois com os atrasos ou problemas na instalação dos móveis (citados em alguns casos pelos marceneiros), reduz-se a possibilidade de recomendação para outras pessoas. Outra forma valorizada pelos pesquisados de captação de novos clientes é a utilização do ponto comercial (77%), servindo de vitrine para os transeuntes. Apesar da visibilidade não foram identificadas formas claras de exposição da loja utilizando apelos promocionais além de uma adequada imagem da empresa. Porém, a realidade como já mencionado, na grande maioria dos casos são estabelecimentos sujos, escuros, sem mostruário dos produtos que poderiam ser produzidos (apenas 18,3% dos estabelecimentos pesquisados possuem *show-room*).

Sob o aspecto dos recursos humanos, há uma extrema limitação de recursos que leva o empresário marceneiro a envolver-se em todos os processos da marcenaria, desde a prospecção de novas vendas, na aquisição dos materiais necessários, na fabricação e na instalação dos móveis (maior parte do tempo é empregada na fabricação dos móveis), nas questões administrativas e financeiras. Pela importância do proprietário na empresa, na maioria das vezes, ele precisa estar presente na empresa a maior parte do tempo para coordenar as tarefas e participar do processo de produção. Pode-se supor dessa forma, a necessidade de maximizar o tempo do proprietário marceneiro em atividades que possibilitem promover seus produtos e serviços, buscando inovações e diferenciais competitivos, que podem ser obtidos em cursos gratuitos oferecidos pelos próprios fornecedores.

Para o trabalho de fabricação, a maioria dos pesquisados utiliza apenas ferramentas manuais, e por estarem tecnologicamente desatualizadas tem um alto percentual de perdas de matéria prima no processo de fabricação, gastos com manutenção, e não oferecem segurança ao operador (68,3% têm somente os equipamentos básicos de uma marcenaria). O principal equipamento instalado é a esquadrejadeira (equipamento semelhante a uma serra circular, que exige alta perícia para cortar as peças, constituindo-se em risco para acidentes no trabalho e perdas de material). Os equipamentos automatizados regularmente usados por empresas de maior porte, como por exemplo, seccionadoras e centros de usinagem tem baixíssimo retorno pelo pouco volume produzido e pela falta de capital para investimento conforme demonstrado na Tabela 9, estimado por um investimento de aproximadamente R\$ 350.000,00 (a preços de dezembro/2017), podendo levar um tempo significativo de retorno financeiro.

A informatização foi observada em poucos estabelecimentos, mesmo para os processos básicos de formação de orçamentos aos clientes ou na racionalização do corte das peças (apenas 13,3% utilizam *software* de planejamento de corte e classificação de sobras). Uma empresa atualizada que trabalha maximizando seus resultados necessitaria estar integrada a *softwares* de gestão, facilitando desde a confecção dos orçamentos ao cliente, a programação da fábrica e das compras, e alterações no pedido após mudanças realizadas pelo cliente (mudança de padrão da madeira, número de gavetas, tipo de puxadores, por exemplo). Por tratar-se de produto específico, a apresentação de alternativas de *designs*

diferentes, cores, acabamentos, ferragens, etc. possibilitaria ao empresário marceneiro apresentar uma variedade maior para decisão do cliente, alavancando seus resultados pelo aumento do faturamento (NOSSACK, 2014; LEÃO e NAVEIRO, 2009; GUERREIRO, 2012).

Em termos financeiros a situação não é confortável, visto que 55% não faz controle de suas finanças, e 53,3% dos empresários marceneiros entrevistados confundem a sua conta-corrente bancária de pessoa física com a jurídica, assemelhando-se ao perfil das empresas do mesmo porte (LEONE, 1991). Os lucros são escassos devido à ociosidade já comentada, custos fixos elevados representados pelo aluguel do imóvel em ponto comercial de alta circulação (na maioria dos casos) e pagamento de funcionários registrados, bem como nos custos variáveis por perdas de matéria prima devido à falta de informatização e equipamentos ultrapassados. Observando-se inicialmente o segmento de empresas que não terceirizam sua produção parcial ou totalmente, demonstram alta defasagem em tecnologia em termos de maquinários e processos internos; além da falta de capital para alavancar os negócios; sugerindo uma perspectiva de estagnação do cenário atual. O consumidor cada vez mais exigente pode representar um bloqueio para o desenvolvimento dessas empresas, mencionado por quatro respondentes a possibilidade de fechamento da empresa devido ao pouco movimento de vendas.

Foi possível observar em 11,7% dos entrevistados um processo de gestão diferente da maioria pesquisada, considerando como alternativa a terceirização do processo de produção dos produtos, nas lojas onde os marceneiros fazem suas compras de matéria prima para seus produtos, ou em outras empresas exclusivas para realização desses trabalhos. Pelo que foi reportado pelos entrevistados, percebe-se que os empresários marceneiros passaram a ter com a nova estratégia, uma liberação de tempo para atividades de promoção da empresa, treinamento em novas técnicas, atualização de *design*, e fundamentalmente geração de melhor organização financeira pelo aumento das vendas devido ao maior tempo disponível, em comparação com a situação apresentada pelos marceneiros que não optaram por esta alternativa. Pode-se presumir, uma mudança no *core business* das empresas, deixando a fabricação de móveis, para um processo integrado com fornecedores para atendimento de seus clientes na busca de soluções de mobiliário. A análise dos processos internos para definição do que é importante e deve ser mantido e melhorado identifica quais são as competências organizacionais do negócio, conduzem ao

atendimento das necessidades dos clientes, orientam para incrementos do resultado econômico-financeiro, e melhora a tomada de decisão por possibilitar aos gestores empregar seu tempo em atividades mais relevantes, concentrando-os no fundamental (H. BRASIL, 1993; NETO, 1975, silva e SAMPAIO, 2001; BARTHÉLEMY, 2004).

Existem, porém, barreiras significativas de entrada para novos concorrentes, em função dos estabelecimentos já consolidados localmente, o alto investimento necessário para abertura de uma empresa atualizada tecnologicamente, e, o conhecimento técnico necessário.

Utilizando-se do modelo de Prahalad e Hamel (1990), pode-se demonstrar a alteração das competências organizacionais das empresas pesquisadas, comparando-se a situação atual e o que seria uma nova forma de atendimento ao cliente, com base nos possíveis atributos que o marceneiro passaria a dispor com o novo paradigma organizacional.

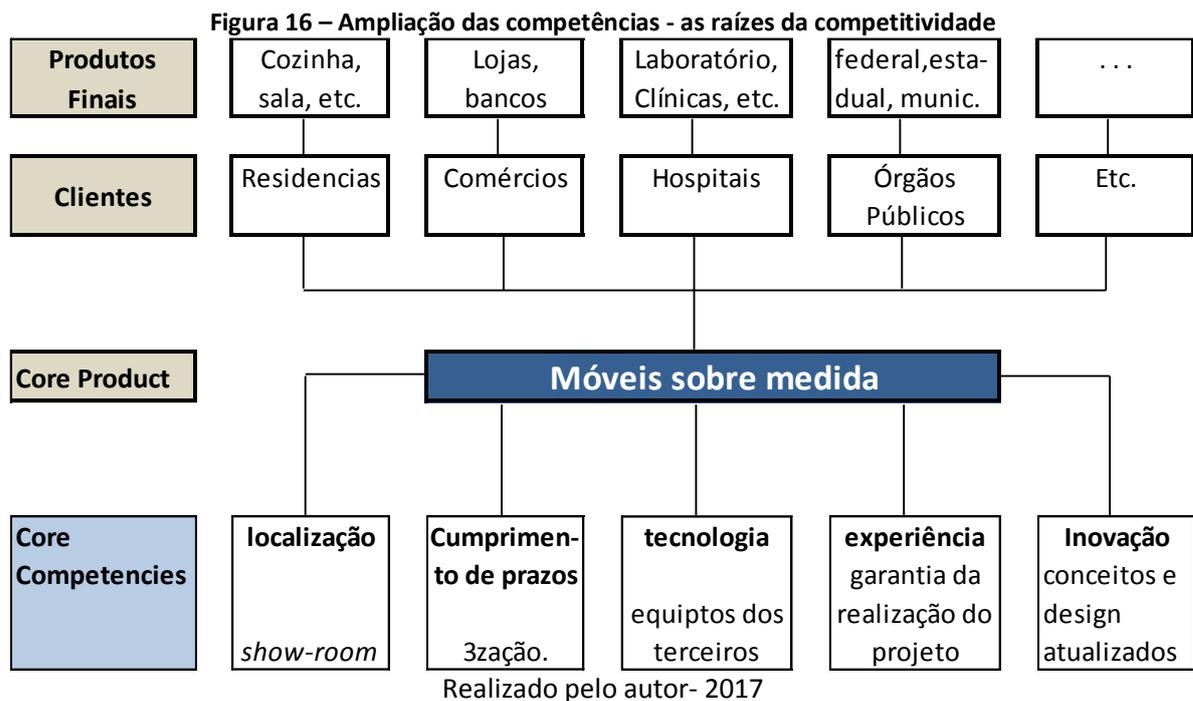
O estágio atual das empresas de marcenaria que não terceirizam seus processos pode ser representado pela Figura 15, por possuírem poucas competências básicas e sem diferenciais competitivos que possam significar aumento dos negócios. Os atributos de boa localização e experiência profissional comprovada na fabricação e instalação dos móveis, por si só não seriam suficientes para mudar o *“status quo”* das empresas, devido à falta de capital para investimento e acesso a novas tecnologias. O argumento foi estabelecido pelo autor utilizando o que foi observado no levantamento das empresas em termos de manutenção do nível de capacidades físicas, humanas e organizacionais do estágio atual, que podem representar dificuldades para o seu desenvolvimento.

Figura 15 – Mapa das competências atuais

	Físicos			Humanos			Organizacionais	
	localização	equipamentos	tecnologia	conhecimento	experiência	inovação	cultura	reputação
Recursos	adequada	defasados	não há	médio/baixo	alta	nenhuma	ultrapassada	média
	↓			↓			↓	
Capacidades (como os recursos são explorados)	adequada	baixa	não há	média/baixa	alta	nenhuma	manutenção "status-quo"	atrasos, sem inovações
	↓			↓			↓	
Competências	exploração comercial	perdas, atrasos, etc.	baixa produtividade	produção do móvel	produção do móvel	não agrega valor ao móvel	rejeição à mudança	decadência
	↓			↓			↓	
Competências essenciais	garante clientes atuais	-	-	-	fabricação e instalação do móvel	-	-	-

Realizado pelo autor- 2017

A Figura 16 seguindo o exemplo de Prahalad e Hamel (1990) das raízes da competitividade demonstra como as competências significativas no processo de atendimento das necessidades dos clientes, podem resultar em competências organizacionais que alimentam por intermédio dos produtos comercializados a possibilidade de atendimento dos mercados atuais e de novas alternativas de negócios. A localização adequada em via de boa circulação, o cumprimento dos prazos pela terceirização da produção, a utilização de equipamentos via terceiros possibilitando redução de consumo de materiais e racionalização de estoques, além da experiência do marceneiro com a produção e montagem dos produtos agregada pela inovação obtida pela introdução de novos conceitos de *design* (acabamentos, ferragens, padrões, etc.), poderia ser um caminho de trazer valor à empresa para atendimento das necessidades de retorno estabelecidas pelo proprietário.



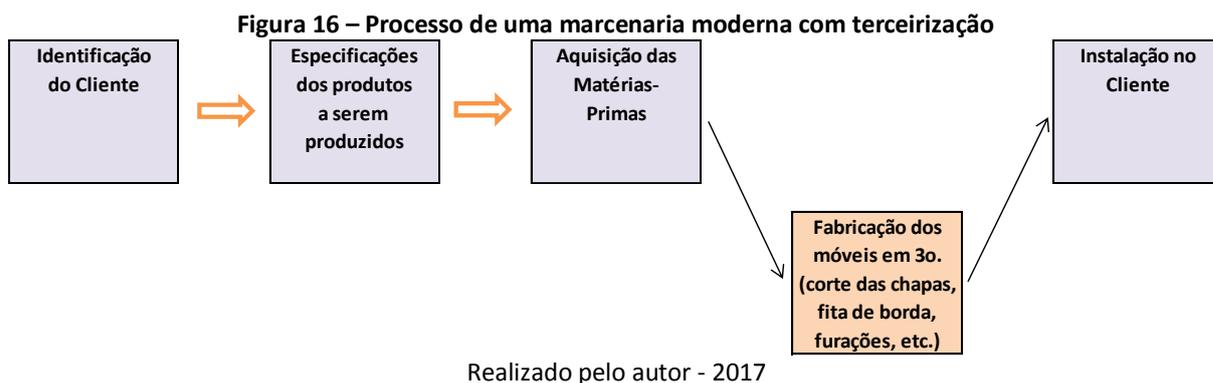
Os principais riscos levantados nas entrevistas envolvendo a terceirização da produção nas empresas de marcenaria sob medida foram: a) falta de controles de custos dos processos internos não permitindo avaliação financeira tanto dos processos atuais como de mudanças que podem ser realizadas; b) erro na escolha da empresa terceirizada por falta de habilidade técnica do terceirizado, levando a deficiências operacionais que podem ser notadas somente após o início do processo de terceirização; c) mudança de postura dos fornecedores de serviços alterando as regras de comercialização, pelo aumento dos preços na medida em que aconteça o crescimento da demanda pelos serviços, reduzindo prazos de pagamentos, eliminando vantagens de descontos, etc.; d) custos ocultos derivados de retorno para revisão no fornecedor por problemas na qualidade do material recebido, ou controles adicionais não estimados inicialmente; e) concentração das compras de serviço em poucos fornecedores, impedindo novas alternativas no curto prazo em caso de falta de capacidade de produção, alterações nas regras comerciais, falhas no processo, etc.; e f) falta de regras claras no relacionamento entre a empresa de marcenaria e o terceirizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise de como o segmento de pequenas marcenarias pode aperfeiçoar seu processo de gestão, utilizando a terceirização como possibilidade para incrementar os resultados e o atendimento de seus clientes. Também permitiu no levantamento de campo, dados sobre o perfil das empresas do ramo de marcenaria, referentes ao processo de captação de novos clientes, principais processos internos e sua importância para o *core business*, e controle financeiro dos projetos realizados e da empresa como um todo, dentre outros.

A amostra pesquisada constituiu-se de MPEs, constatou pouca preocupação com aparência do estabelecimento, e, carência de recursos. Tem na figura do proprietário a necessidade de participação em todos os procedimentos realizados na empresa, desde a aquisição de materiais, o processo de fabricação e montagem no cliente, a administração financeira, a comercialização e captação de novos compradores. Presume-se que, essa necessidade de envolvimento total nas atividades operacionais possa dificultar a atualização do proprietário da marcenaria, resultando na falta de desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e melhoria no *design* dos produtos oferecidos. Como consequência as finanças tanto pessoais como da empresa tornam-se deficitárias em mais da metade dos respondentes.

Foi possível observar um pequeno grupo de empresários (11,7%) utilizando um modelo diferente de atendimento ao cliente, substituindo a produção interna em seu estabelecimento pela terceirização e recebimento dos produtos prontos, somente instalando nos clientes, demonstrado na figura 16. Esse novo perfil tem-se viabilizado pela boa relação existente entre marceneiros e fornecedores de insumos e serviços, que agregam valor no relacionamento incluindo também cursos de atualização profissional gratuitos, presenciais ou pela internet. Tais fornecedores trabalham com uma postura voltada para a viabilidade dos marceneiros, financiando quando necessário suas compras de insumos, acessórios e equipamentos. Por tratar-se de empresas que estão muito próximas dos empresários marceneiros, são considerados como canais de comunicação dos fabricantes de materiais com as MPEs.



O caminho mais adequado encontrado para o empresário marceneiro foi o de investir em seu estabelecimento, buscando reduções de custos e aumento da produtividade, porém, a falta de capital próprio e dificuldade de financiamento, dificultam essa direção. Pressupõe-se então que, a terceirização poderia oferecer acesso a essas novas tecnologias, pois os fornecedores utilizam equipamentos modernos e em função da quantidade de opções, tem permitido uma concorrência adequada quando da aquisição dos produtos já terminados. Quanto à formalização da terceirização, o processo é facilitado pela necessidade de cotações específicas, isto é, pontuais para cada trabalho. Este tipo de negócio não vincula o empresário marceneiro a contratos de longo prazo com terceiros, havendo um processo de governança informal de acompanhamento do cliente com seu fornecedor, podendo ser trocado ou alterado na próxima compra.

5.1 Quanto aos objetivos específicos

A identificação da área de produção como parte das competências organizacionais de uma empresa de marcenaria de pequeno porte, é colocada como sendo importante para definir-se a utilização ou não da terceirização. De acordo com 56,7% dos marceneiros pesquisados, o processo de fabricação interna não é tão relevante quanto elaborar um projeto do produto, cumprir os prazos de entrega e primar pela qualidade dos produtos instalados (todos estes com percentuais de resposta próximo aos 90%).

A maioria dos empresários marceneiros (77%) que fazem terceirização de sua produção respondeu haver melhora no fluxo de caixa e nos processos de sua empresa, por utilizar máquinas mais adequadas para a confecção dos produtos, por tornar a produção

mais rápida, por ter aumentado a possibilidade de mais vendas, melhorar a velocidade de entrega dos produtos, etc.

5.2 Conclusão

Tem-se a demonstração dos benefícios que o processo de terceirização da área de produção das MPEs do ramo de marcenaria proporciona para essas empresas, confirmado pela percepção da maioria dos proprietários, onde tem-se menor relevância do processo de produção em comparação com os demais processos executados pela empresa.

O perfil da amostra pesquisada corresponde com o que foi levantado por Leone (1999) em relação às características das pequenas empresas, nas quais a estrutura organizacional é simples, pouco controle sobre o ambiente externo mais reagindo às suas mudanças do que antecipando soluções como ocorre nas grandes empresas, possuem uma maturidade organizacional muito baixa com pouco ou nenhum processo de planejamento e controle, e suas estratégias são puramente intuitivas e sem formalização.

Constatou-se que os processos de terceirização utilizados pelas grandes empresas também podem ser empregados pelas MPEs, obtendo ganhos de produtividade e benefícios de acesso a tecnologias que não estariam disponíveis devido à escassez de recursos operacionais e financeiros das empresas pesquisadas, de acordo com o que foi informado pelos marceneiros que utilizam a terceirização.

Em períodos de crescimento econômico, espera-se que fornecedores terceiros aumentariam a produtividade por estarem em constante atualização das melhores tecnologias, repassando para os empresários marceneiros preços mais competitivos, novos conhecimentos, sem que a empresa de origem tenha necessidade de investir recursos no seu desenvolvimento.

Uma opção de modernização das empresas de pequeno porte do ramo de marcenaria é constituída pela terceirização da produção em empresas com melhor tecnologia e produtividade. As poucas empresas que iniciaram esse processo demonstraram interesse em continuar utilizando-o por representar melhorias em relação ao status anterior à terceirização. Quanto às demais empresas, a modernização da produção com equipamentos atualizados têm como barreira a quantidade a ser produzida necessária para

viabilizar o investimento, a ampliação dos pequenos espaços atuais para acomodação dos equipamentos e a condição financeira precária das empresas e por extensão dos proprietários.

Pode-se admitir que a justificativa pela terceirização além de aprimorar o desempenho de programação da produção e fluxo de caixa, pode também, reduzir o número de funcionários envolvidos com processos internos, transferindo-os para a identificação de novos clientes, a orçamentação das propostas, e a instalação no cliente comprador do móvel. Portanto, pressupõe-se que, a eliminação de processos não relevantes pode possibilitar condições para que o proprietário possa alavancar a empresa com novos clientes e novas alternativas de negócios/segmentos.

Os impactos favoráveis apresentados pela terceirização nas MPEs de marcenaria sob medida, observados na pesquisa, constituíram-se pela maior produtividade e aumento da qualidade ao proprietário da empresa, porém, de acordo com o que foi reportado pelos marceneiros, podem ocorrer riscos pela falta de controle de custos nos processos internos da marcenaria, erro na escolha da empresa terceirizada por inabilitação técnica do terceiro, mudança de postura dos fornecedores de serviços terceirizados alterando as regras de comercialização dos serviços de terceirização, custos ocultos derivados de retorno para revisão no fornecedor por problemas no material produzido ou controles adicionais não estimados anteriormente, dentre outros.

5.3 Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

Para possibilitar o entendimento da terceirização de produção em marcenarias, foi limitado o estudo aos processos internos de marcenaria mais importantes, não considerando outras atividades que também podem ser terceirizadas como pintura de peças, vidraçaria, serralheria, etc., ou levantamentos referentes aos custos e formação do preço de venda dos produtos. Considera-se como sugestões para trabalhos futuros, a aplicação do modelo em outras regiões para confirmar sua validade, e desenvolvimento em empresas de segmentos diferentes.

REFERÊNCIAS:

- ABIMOVEL/IEMI, ABIMOVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, elaborado por IEMI - Inteligência de Mercado. *Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil 2016*, São Paulo, 2016.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Dicionário de Metodologia Científica - Um Guia para a produção do Conhecimento Científico*, Livro Digital, São Paulo, 2011.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*, Edições 70/Almedina Brasil, São Paulo, 2012.
- BARTHÉLEMY, Jeromy. *Os Sete Pecados Capitais da Terceirização*, RAE Executivo, Especial AME, 2004.
- BARUA, Anitesh; MANI, Deepa. *Augmenting Conflict Resolution with Informational Response: A Holistic View of Governance Choice in Business Process Outsourcing*. *Journal of Management Information Systems*, 2014.
- BURTON, Terence T. *Outsourcing Revisited*, *Industrial Engineer*, 2013.
- CATELLI, Armando. *Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*, Editora Atlas, 2011.
- CARVALHO, D. F. et al. *Estrutura industrial e padrão de concorrência no mercado de móveis de madeira no Brasil nos anos 90*, Congresso da SOBER, Cuiabá, 2004.
- CNAE/IBGE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/busca-online-cnae.htm?subclasse=3101200&tipo=cnae&versao=9.1.0&view=subclasse>>. Acesso em 17 mai. 2017.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. *Terceirização: principais pontos em debate no Brasil comparativamente à realidade de outros países*, Brasília, 2016.
- CONTADOR, José Celso. *Campos e Armas da Competição - Novo modelo de estratégia*. Saint Paul Editora, SP, 2008.
- CORRÊA, Glauco Corbari. *Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico*, Revista do CEP/UNISC, 2015.
- COSTA, Márcia da Silva. *Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico/sindical*, RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1994.
- CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, Bookman, Porto Alegre, 2010.
- CUT, Central Única dos Trabalhadores. *Terceirização e desenvolvimento: uma conta que não fecha*, Secretaria Nacional de Relações de Trabalho e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, São Paulo, 2014.
- DEPEC/BRADESCO – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. *Infoset da Indústria de Móveis, DEPEC – BRADESCO*, Junho/2017. Disponível em:

<<https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infsetbensdecapital.pdf>>. Acesso em 05 jul. 2017.

DIEESE, *Sistema de Informações para Acompanhamento das Negociações Coletivas no Brasil - Meta II - Relatórios, O Processo de Terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores do Brasil*, Convênio SE/TEM no. 04/2003 - DIEESE - 2007.

DIEESE/CUT, *Terceirização e desenvolvimento: uma conta que não fecha: dossiê acerca do impacto da terceirização sobre os trabalhadores e propostas para garantir a igualdade de direitos*, Secretaria Nacional de Relações de Trabalho e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, São Paulo, Central Única dos Trabalhadores, 2014.

DOLGUI, Alexandre; PROTH, Jean-Marie. *Supply Chain Engineering - Useful Methods and Techniques*, Springer London Dordrecht Heidelberg, New York, 2010

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C. M. *Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações*. RAC, 2000.

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. *Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas*, REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, 2009.

FERREIRA, Marcos J. Barbieri; et al. *Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira*, ABDI/UNICAMP, 2008.

FINE, Charles H. *Mercados em Evolução Contínua - conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação* - Ed. Campus, RJ, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Antonio Carlos Correa. *Alinhando estratégias e competências*, FEA-USP – RAE, 2004.

FORMÓBILE, Feira Internacional dos Provedores e da Indústria de Madeira e Móveis. Disponível em: <<http://blog.feiraformobile.com.br/home/materiais-para-download/>> Acesso em 12 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, Ed. Atlas, São Paulo, 2008.

GIRARDI, Dante, *A Terceirização como Estratégia Competitiva nas Organizações*, Coletânea Gelre Série Estudos do Trabalho, 2006.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa tipos Fundamentais*, Revista de Administração de Empresas São Paulo, 1995.

GUERREIRO, Érico Daniel Ricardi. *Estratégia de produção em microempresas de marcenaria*, Tese de Doutorado, Univ. S. Carlos, 2012.

H. BRASIL, Haroldo Guimarães. *A empresa e a estratégia da terceirização*, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1993.

HILL, Charles; JONES, Gareth. *O essencial da Administração Estratégica*, Ed. Saraiva, 2013. Disponível em: Minha Biblioteca <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502200418/cfi/4!/4/4@0:0.00>> Acesso em 13 jul. 2017.

HOLWEG, Matthias; PIL, Frits K. *Outsourcing complex business processes: lessons from an enterprise partnership*, California, Management Review, 2012.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. *Administração Estratégica*, Cengage Learning, São Paulo, 2014, Disponível em: Minha Biblioteca <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116423/cfi/98!/4/4@0:36>. Acesso em 13 jul. 2017.

JAVIDAN, Mansour. *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, Pergamon, 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia Científica*, Atlas, 2017.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R. M. *Fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira no Brasil*, Revista da Madeira, 2009.

LEO MADEIRAS. <http://www.leomadeiras.com.br/> Acesso em: 05 jan.2017.

LEOCÁDIO, Leonardo; DÁVILA, Guillermo Antonio; VARVAKIS, Gregório. *Evolução da Terceirização Estratégica diante da Gestão por Processos*, Anais Simpoi, 2008.

LEONE, N.M.C. P. G. *A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador*. Revista de Administração de Empresas, 1991.

_____ *As especificidades das pequenas e médias empresas*. Revista de Administração de Empresas, 1999.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. *Por uma Definição de Terceirização*, SIBIUSP, Cad. CRH, 2012.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: *Uma Reflexão sobre a Aplicabilidade em Pesquisa no Brasil*, Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, 2008.

NETO, João Amato, *Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação*, Revista de Administração de Empresas São Paulo, 1995.

NOSSACK, Ana Frieda Ávila. *Programa da produção de mobiliário residencial de madeira no Brasil*. Dissertação FAUUSP, 2014.

NUNES, Aquiles Ferraz. *Glossário de termos econômicos e financeiros - Mercado de Capitais, Financeiro e de Crédito*, SECIF RJ/ES, 2008.

NUNES, Elenise L. S.; FRANZONI, Ana M. B. *Gestão do processo aliada a ergonomia para microempresas*, Florianópolis, ENEGEP, 2004.

OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação*, Ed. Pioneira, SP, 1985.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ Jr., José H.; SANTOS SILVA, Carlos A. *Controladoria Estratégica - Textos e casos práticos* - Ed. Atlas, SP, 2011.

PICCHIAI, Djair. *As Micro e Pequenas Empresas: Estruturas e Competências*, REA – Revista Eletrônica de Administração, 2015.

PORTER, Michael. *Os caminhos da lucratividade - como implementar uma verdadeira vantagem competitiva*, HSM, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990.

REZENDE, Wilson S. *Terceirização, a Integração Acabou?*, RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, 1997.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*, Porto Alegre, 2005.

SANTOS, Alan. *Entenda o projeto de lei da terceirização aprovado por Michel Temer*, Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-03-23/lei-terceirizacao.html>. Acesso em: 4out.2017.

SEBRAE - *Sobrevivência das empresas no Brasil - Relatório Out./2016*.

_____, *Book Pesquisa sobre MPEs Paulistas - Feira do Empreendedor SEBRAE-SP*, 2014.

_____/IBGE – *Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP*. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

_____, *Ideias e negócios - Como montar uma marcenaria*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-marcenaria,7b987a51b9105410VgnVCM100003b74010aRCRD>> Acesso em 09 fev. 2017.

SERIO, Luiz Carlos Di; SAMPAIO Mauro. *Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão de fazer versus comprar*, RAE - Revista de Empresas, São Paulo, 2001.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da; VALENÇA, Myriam Constantino de Almeida, *Terceirização e Quarteirização: Indicativos Estratégicos para Implementação*, ResearchGate, Conference Paper, 1998.

SILVA, Maclovio C. da; et al. *Breve panorama da indústria moveleira: mercado, design e meio ambiente*, Univ. Tecnológica do Paraná, 2003.

STERNIN, Jan. *A 21st-century Outsourcing Model*, Mortgage Banking, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível - Qualidade na gestão por processos*, Ed. Atlas, 2016.

VIDAL, André Carvalho Foster; HORA, André Barros. *Panorama de mercado – painéis de madeira, BNDES Setorial 40*, Biblioteca Digital do BNDES, 2014.

WILTGEN, Julia. *Área média de imóvel novo encolhe 28% com febre de compactos*, Exame.com, 2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/area-media-de-imovel-novo-encolhe-28-com-febre-de-compactos/>>. Acesso em 08 jul. 2017.

YANG, Chenlung; WACKER, John G.; SHEU, Chwen. *What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis*. International Journal of Production Research, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 5th edição. Bookman, 2015.

APÊNDICE A

MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - DISSERTAÇÃO - ALUNO: ARMANDO DE ABREU

QUESTIONÁRIO:

Nome da Empresa:

E-mail:

Telefone:

Endereço:

1 - Quantidade de funcionários

2 - Tipo de cliente atendido
Residência

Comercial

Outros

3 - Pesquisa de novos clientes

4 - Utiliza publicidade Google

5 - Possui site

6 - Ponto comercial

7 - Prédio próprio ou alugado
próprio

alugado

8 - Departamentos:
Estoques

Fábrica

Escritório

Showroom

9 - Tipo de equipamentos:
Manuais (*)

Ferramentas elétricas (**)

Máquinas Estacionárias:

Esquadrejadeira	<input type="text"/>
Seccionadora	<input type="text"/>
Coladeira de Borda	<input type="text"/>
Centros de Usinagem	<input type="text"/>
Centros de Furação	<input type="text"/>

10 - Softwares:
3 D

Corte Certo

11 - Tem controles financeiros

12 - Confunde CPF com CNPJ na CC

13 - Tem terceirização outros processos

(*) Manuais (Arcos de Serra Cortadores de Tiras Destopadores e Refiladores Ferramentas de Aperto Formões Gabaritos Grampos e Sargentos Instrumentos de Medição Martelos Tornos de Bancada)

(**) Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, plainas elétricas, politrizes, serras de esquadria, serra tico-tico, tupias e frezadoras manuais)

14 - Atividades importantes na empresa

Projeto do produto	<input type="text"/>
Atendimento do Vendedor	<input type="text"/>
Empresa dispor de máq. p/fabricação	<input type="text"/>
Qualidade final da instalação	<input type="text"/>
Cumprimento de prazos na entrega	<input type="text"/>
Outras	<input type="text"/>

14 - Atividades importantes na empresa

Projeto do produto

Atendimento do Vendedor

Empresa dispor de máq. p/fabricação

Qualidade final da instalação

Cumprimento de prazos na entrega

Outras

--

15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?

--

16 - Há ociosidade na empresa

--

17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção

--

18 - Satisfação c/empresa terceirizada

--

19 - Quais sugestões para melhoria?

--

20 - Quais pontos positivos?

--

21 - Voltaria a verticalizar a produção?

--

22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a 3zação

Consumo de matéria prima

Pessoal - Mão de obra

Energia Elétrica

Aluguel - espaço da fábrica

Outras:

Estoques

Transportes

Fluxo de Caixa

Riscos trabalhistas: acidentes/reclamações

--

--

23 - Houve desmobilização de eqptos industriais

--

24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?

--

25 - A Terceirização acarreta custos adicionais à sua empresa?

--

26 - Qual o grau de satisfação quanto ao preço de venda do Terceiro?

--

27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?

--

28 - Qual o seu grau de instrução

--

29 - Experiência profissional

--

APÊNDICE B

TRANSCRIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS COMPLETOS (29 PERGUNTAS)

(Continua)

MARCENEIROS	1	2	3	4	5
1 - Quantidade de funcionários	3	2	2	2	2
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	não	sim
Comercial	sim	não	não	sim	não
Outros				3zação de fábrica de móveis	
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos	feiras/expos.	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	panfletos decoradores
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	não	sim	não	não	não
6 - Ponto comercial	não	não	não	não	não
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio				sim	
alugado	sim	sim	sim		sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	sim	sim	não	sim
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	não	sim	não	não	não
Showroom	não	sim	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	não	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	sim	não	não	não
Coladeira de Borda	não	não	não	não	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	não	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	não	3za. c./Forn.	não	3za. c./Forn.	3za. c./Forn.
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	não	sim	não	não	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	sim	sim	sim	sim
13 - Tem terceirização outros processos	sim, quando há outros processos (vidros, alumínio, etc)	não	não	não	sim

(Continua)

MARCENEIROS 	1	2	3	4	5
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	não	sim	não, desenho grosseiro no papel	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	sim	sim	sim	não
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim para evitar os retrabalhos	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	difícil pelo tipo de projeto	procura respeitar prazos de 15 dias	pontual	sim
observ.:	prazo é o + importante	eqptos. são importantes por tratar- se de uma marcenaria tradicional		projeto é feito na Leo	cliente quer o serviço pronto, como é feita a fabricação é problema do fornecedor
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	manual, muito estimado	sim	não	sim	não
16 - Há ociosidade na empresa	raramente	sim, muita	difícil	difícil	às vezes
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	facilidade de manuseio, peso das placas, qualidade do corte	produtivida de na produção do produto	não terceirizou	não terceirizou	peso, tamanho, facilidade, cansa muito, aumenta a produtividad e
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?	sim	não			a serra do fornecedor sempre tem problema, nunca vem 100%

(Conclusão)

MARCENEIROS 	1	2	3	4	5
19 - Quais sugestões para melhoria?	erros de corte, dificuldade de colocação das ferragens	qualidade do corte, preço			qualidade do fornecedor daria tranquilidade para 3zar 100%
20 - Quais pontos positivos?	qualidade, preço alto, mas a Leo tem programa de fidelidade que faz reduzir seus preços	produtividade de			taxa de corte compensa
21 - Voltaria a verticalizar a produção?	não, porém o custo é menor dentro	sim			não
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima	não	sim			não
Pessoal - Mão de obra	sim	sim			sim
Energia Elétrica	sim	sim			sim
Aluguel - espaço da fábrica	não	não			não
Estoques	sim	sim			não
Transportes	não	não			não
Fluxo de Caixa	sim	sim			sim
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações	reduziu	sim			sim
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial	não	não			não
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?	melhorou	não			melhorou
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?	não	sim, retrabalhos por erro de corte			sim, ajuste peças
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.	satisfeito	insatisfeito			satisfeito
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim			sim
28 - Qual o seu grau de instrução	1. grau incompleto	3. grau	2a. Série	1. grau	6a série
29 - Experiência profissional	marceneiro	arquiteto, administrador de empresa	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	6	7	8	9	10
1 - Quantidade de funcionários	2	4	4	2	5
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	não	sim	não	não	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	usa o ponto comercial	usa o ponto comercial	usa o ponto comercial	recomendação de clientes antigos	redes sociais
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	sim
5 - Possui site	não	sim	não	não	sim
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	não	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					
alugado	sim	sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	sim	não	não	sim
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	não	não	sim
Showroom	não	sim	não	não	sim
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	não	não	não
Coladeira de Borda	não	não	não	não	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	não	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	3za. c./filha	3za. c./Forn.	não	não	3za. c./Forn.
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	não	não	sim	não	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	sim	não	não	não
13 - Tem terceirização outros processos	não	sim	com outras marcenarias quando o trabalho é grande	sim	sim

(Continua)

MARCENEIROS 	6	7	8	9	10
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim	sim	não	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	sim	sim	não	sim
Qualidade final da instalação	importante o acabamento e a execução do que foi projetado	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	dificuldade	sim	sim	sim	procura entregar produtos com prazo reduzido
observ.:	todos os itens são importantes mas relatou dificuldades para cumprir 100% dos	o principal ponto da empresa é a pontualidade, recebendo o móvel o cliente		prazo é muito importante para que o cliente volte a comprar	costuma chamar o cliente p/ acompanhar montagem móveis p/ mudanças no projeto
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	sim	às vezes	sim
16 - Há ociosidade na empresa	às vezes	às vezes	não	sim	às vezes
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	não 3za	não 3za	terceiriza às vezes, material é muito pesado e o espaço da marcenaria é pequeno	praticidade, movimentação, danos nos produtos	parceria, qualidade e confiança no fornecedor
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?			sim	sim	sim

(Conclusão)

MARCENEIROS 	6	7	8	9	10
19 - Quais sugestões para melhoria?				redução de preço	
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?			não	não	não
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima			não	sim	não
Pessoal - Mão de obra			sim	sim	sim
Energia Elétrica			sim	sim	sim
Aluguel - espaço da fábrica			não	não	não
Estoques			não	não	não
Transportes			não	não	não
Fluxo de Caixa			não	sim	sim
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações			não	sim	sim
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial				não	não
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?			sim, 3o. em máq. melhores	melhorou	melhorou
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?			não		sim, retrabalhos, mas é pouco
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.			preço alto, Leo atende bem mas cobra caro	insatisfeito	satisfeito
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?			sim	poucos	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	1. grau	2. grau	2. grau	2. grau	3. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marcenaria

(Continua)

MARCENEIROS 	11	12	13	14	15
1 - Quantidade de funcionários	35	8	2	2	4
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	não	sim	sim	sim
Comercial	sim	sim	sim	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	Indicação de profissionais arquitetura e engenharia	Indicação de profissionais arquitetura e engenharia	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	sim
5 - Possui site	sim	não	não	não	sim
6 - Ponto comercial	não	não	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					
alugado	sim	sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	sim	não	não	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	não	não	sim
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Rebarbadores)	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, etc.)	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	sim	sim	não	não	sim
Coladeira de Borda	sim	sim	não	não	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	sim	sim	sim	sim	sim
10 - Softwares:					
3 D	não	não	não	não	não
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	sim	sim	não	não	não
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	não	não	sim	sim	sim
13 - Tem terceirização outros processos	não	não terceiriza por ter estrutura própria	parcial, só para grandes peças (portas)	sim	não vale a pena terceirizar com funcionários que podem realizar o trabalho

(Continua)

MARCENEIROS 	11	12	13	14	15
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	recebe das empresas de arquitetura e engenharia	recebe das empresas de arquitetura e engenharia	sim, faz desenho manual	sim, faz projeto manual	sim, faz projeto manual
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	sim	sim	sim	não	não
Qualidade final da instalação	sim, primordial	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim mais importante	sim, primordial	sim, se falhar com um, pode passar a outros clientes	fundamental	não atrasa suas entregas
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	sim	sim	não	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	não	sim	às vezes
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	não terceiriza por possuir estrutura verticalizada, falta de qualidade do fornecedor e preço do serviço	não terceiriza por problemas de qualidade e ocupação do pessoal existente na fábrica	agiliza a produção, há falta de espaço na marcenaria	falta de espaço, tamanho correto das peças	
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?			sim	sim	

(Conclusão)

MARCENEIROS 	11	12	13	14	15
19 - Quais sugestões para melhoria?			melhorias no processo de corte, por problema de afiação		
20 - Quais pontos positivos?			agilidade		
21 - Voltaria a verticalizar a produção?			não	não	
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima			não	não	
Pessoal - Mão de obra			sim	sim	
Energia Elétrica			sim	sim	
Aluguel - espaço da fábrica			sim	sim	
Estoques			sim	não	
Transportes			não próprio	não	
Fluxo de Caixa			sim	não	
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações			sim	sim	
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial			não	não	
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?			melhorou	sim	
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?			sim, às vezes retrabalhos	não	
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.			satisfeito	satisfeito	
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	compra direto dos fornecedores de chapas	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	3. grau	3. grau	2. grau	1. grau	3. grau
29 - Experiência profissional	marcenaria	marcenaria	marcenaria	marcenaria	marcenaria

(Continua)

MARCENEIROS 	16	17	18	19	20
1 - Quantidade de funcionários	4	2	4	5	3
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim	não	sim	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos				
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	sim	não	não
5 - Possui site	sim	não	sim	sim	sim
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio	sim				
alugado		sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	pouco	não	não	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	sim	sim	não
Showroom	não	não	sim	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	sim	não	sim
Coladeira de Borda	sim	não	sim	sim	sim
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	sim	sim	sim	não	sim
10 - Softwares:					
3 D	terceiriza	não (manual)	sim	sim	manual
Corte Certo	não	não	sim	sim	não
11 - Tem controles financeiros	não	sim	sim	sim	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	não	não	não	não	sim
13 - Tem terceirização outros processos	não	não	sim	não	não

(Continua)

MARCEIROS 	16	17	18	19	20
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim	sim	sim	sim	não
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	sim	sim	sim	sim
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	sim, muito importante	sim, faz questão de cumprir os prazos	sempre	sim
observ.:					pode vir a atrasar por inadimplência de outros clientes
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	sim	sim	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	pouco	pouco	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	não terceiriza porque tem pessoal suficiente para fazer o trabalho e o preço é caro.	não terceiriza por dispor de tempo suficiente para confecção dos produtos.	terceiriza funções específicas que não realiza (verniz, laqueação, etc) . Faz um primeiro corte nas chapas p/transporte	a qualidade é ruim do terceiro, forçando constantemente a retrabalho	não terceiriza por ter funcionários que podem fazer o trabalho
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?			sim		

(Conclusão)

MARCENEIROS 	16	17	18	19	20
19 - Quais sugestões para melhoria?			redução de preços e melhoria da qualidade		
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?					
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima			não		
Pessoal - Mão de obra			sim		
Energia Elétrica			sim		
Aluguel - espaço da fábrica			sim		
Estoques			sim		
Transportes			sim		
Fluxo de Caixa			sim		
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações			sim		
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial			não		
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?			não		
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?			não		
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.			adequado		
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	
28 - Qual o seu grau de instrução	2. grau	1. grau	3. grau	3. grau	3. grau
29 - Experiência profissional	marcenaria	marceneiro	gerente editora e marcenaria	marcenaria	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	21	22	23	24	25
1 - Quantidade de funcionários	2	4	3	7	6
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim	não	sim	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos			
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	não	blog	não	não	sim
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	não	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					
alugado	sim	sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	não	não	não	sim	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	não	sim	sim	sim	sim
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	sim	sim	sim	sim
Coladeira de Borda	não	sim	não	sim	não
Centros de Usinagem	não	não	não	sim	não
Centros de Furação	sim	não	não	sim	não
10 - Softwares:					
3 D	não	sim	não, manual	sim	não, manual
Corte Certo	não	sim		sim	
11 - Tem controles financeiros	não	não	não	sim	não
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	não	não	não	não
13 - Tem terceirização outros processos	sim	não	não	sim, quando é interessante economicamente	pouco, somente quando tem muito serviço

(Continua)

MARCEIROS 	21	22	23	24	25
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim, faz manualmente	sim	sim, faz manualmente	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	sim	não	sim	sim	sim
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim, muito importante	sim, difícil por falta constante de funcionários	entregas pontuais	é o ponto mais importante, nunca atrasou	sim muito importante para o cliente
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	não	sim	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	sim	pouca	pouca
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	compra tudo pré-cortado	não utiliza a terceirização por problemas de qualidade.	já pensou, sempre precisará de acabamento, uma vez que arrumar funcionários competentes é muito difícil	faz sempre que há grandes volumes para corte	quantidades grandes de corte
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?	sim, há qualidade no corte e compensa pela precisão na entrega			sim	os preços são elevados

(Conclusão)

MARCENEIROS 	21	22	23	24	25
19 - Quais sugestões para melhoria?					redução do preço e melhoria da qualidade do corte
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?					
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima	não			não	não
Pessoal - Mão de obra	sim			sim	sim
Energia Elétrica	sim			sim	sim
Aluguel - espaço da fábrica	sim			sim	sim
Estoques	não			não	sim
Transportes	não			sim	sim
Fluxo de Caixa	sim			sim	sim
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações	sim			sim	sim
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial	não			não	não
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?	sim, trouxe agilidade			igual, melhorou a produtividade	melhorou
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?	não, porque quando tem erro eles corrigem			sim, quando mandam mercadoria c/defeitos no corte	sim retrabalhos
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.	alto			satisfeito	caro
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	1. grau	1. grau	1. grau	3. grau	2. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCEIROS 	26	27	28	29	30
1 - Quantidade de funcionários	4	4	2	4	5
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim	sim	não		sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	carteira de clientes e jornais de bairro	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos e jornal de bairro
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	não	sim	não	não	não
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					
alugado	sim	sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	não	não	não	não	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	não	não	não	não
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	sim	não	não	sim	não
Coladeira de Borda	sim	não	não	sim	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	sim	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	sim	não	não	não	não
Corte Certo	sim				
11 - Tem controles financeiros	sim	não	não	não	não
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	sim	sim	sim	sim
13 - Tem terceirização outros processos	não	sim para peças grandes em função de espaço na marcenaria	sim, terceiriza a maior parte por ter poucos funcionários e poder ganhar tempo para não perder o prazo de instalação	sim, faz um pré-corte para facilitar o manuseio	sim

(Continua)

MARCEIROS 	26	27	28	29	30
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim	sim	sim, manual	sim, faz um esboço ao cliente	sim, manual
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	não	não	não	não
Qualidade final da instalação	sim fundamental	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim fundamental	sim fundamental	sim, muito importante	sim, bem importante	sim, importante
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	não	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	pouca	não	sim	sim	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	não terceiriza por receio de perder o controle da qualidade dos móveis que produz.	agilidade, possui pouco espaço, corta em peças maiores para fazer os menores cortes na marcenaria	menos funcionários, agilidade em dispor das partes prontas para entrega ao cliente, possui pouco espaço	pré-corte, facilitar o manuseio e o acabamento das peças	faz corte de peças grandes, como por exemplo portas de armários, para facilitar a produção e a produtividade
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?		sim	sim	sim, possui qualidade no serviço	sim, às vezes as peças vem com problemas no corte, gerando retornos ou retrabalhos na marcenaria

(Conclusão)

MARCENEIROS 	26	27	28	29	30
19 - Quais sugestões para melhoria?		serra com melhor afiação			
20 - Quais pontos positivos?		agilidade			agilidade
21 - Voltaria a verticalizar a produção?		não	não	não	não
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima		não	sim	não	não
Pessoal - Mão de obra		sim	sim	sim	sim
Energia Elétrica		sim	sim	sim	sim
Aluguel - espaço da fábrica		sim	sim	sim	sim
Estoques		sim	sim	não	sim
Transportes		sim	sim	não	sim
Fluxo de Caixa		sim	sim	não	sim
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações		sim	sim	sim	sim
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial		não	não	não	não
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?		aumentou a possibilidade de mais vendas	melhorou a velocidade de entrega	igual	melhorou
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?		no retrabalho pelos defeitos das peças fornecidas	não	não	sim, retrabalhos ou devolução para loja
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.		satisfeito	satisfeito	sem opinião	satisfeito
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	3. grau	2. grau	1. grau	1. grau	1. grau
29 - Experiência profissional	marcenaria 15 anos e anterior, gestor em empresa familiar	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	31	32	33	34	35
1 - Quantidade de funcionários	4	4	8	3	3
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim		sim	sim	sim
Comercial	sim	sim	sim	sim	sim
Outros		trabalha atendendo concorrências de órgãos públicos (BB)			
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos, facebook	não	recomendação de clientes antigos, anúncios em sites	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	não	não	não	não	não
6 - Ponto comercial	sim	não	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio		sim	sim		
alugado	sim			sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	não	sim	sim	não	muito pouco
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	sim	não	sim
Showroom	não	não	sim	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Rebarbadores)	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, etc.)	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	sim	sim	não	não
Coladeira de Borda	não	sim	sim	não	sim
Centros de Usinagem	não	sim	não	não	não
Centros de Furação	não	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	não	sim CAD	sim, simples	não	sim
Corte Certo					não
11 - Tem controles financeiros	não	sim	não	não	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	não	não	não	não
13 - Tem terceirização outros processos	não	não, porém pode ser utilizado se viável	não	não	não

(Continua)

MARCENEIROS 	31	32	33	34	35
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim, manual	não, recebe os projetos dos clientes	sim	sim, manual	sim
Atendimento do Vendedor	sim	não	sim	sim	sim, muito
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	sim	sim	não	sim
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	rigoroso	sim, muito importante para o cliente	sim	sim, muito
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	sim	não	não	sim
16 - Há ociosidade na empresa	sim	às vezes	às vezes	às vezes	às vezes
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	não vale a pena por ter funcionários e máquinas, por que pagaria para cortar?	futuro pode ser utilizado caso seja viabilizado	Há quadro de pessoal suficiente, material vem com defeitos de corte, posso ter pressa para entregar ao cliente, não posso correr risco.	dependência de outras empresas pode trazer risco quanto à entrega, aumento dos custos, etc.	tem receio de perder o controle da operação, em função de mistura de materiais feitos fora e internamente
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?			não		

(Conclusão)

MARCENEIROS 	31	32	33	34	35
19 - Quais sugestões para melhoria?			qualidade, prazo, preço		
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?					
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima			não		
Pessoal - Mão de obra			sim		
Energia Elétrica			sim		
Aluguel - espaço da fábrica			não		
Estoques			não		
Transportes			não		
Fluxo de Caixa			não		
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações			sim		
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial			não		
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?			piorou		
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?			sim, retrabalhos e devoluções		
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.			insatisfeito		
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	2. grau	3. grau	2. grau	2. grau	3. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	engenheiro, marcenaria	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	36	37	38	39	40
1 - Quantidade de funcionários	2	4	3	6	4
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim		sim	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos	tem um ponto comercial bem localizado no bairro	recomendação de clientes antigos, listado do bairro	recomendação de clientes antigos	ponto comercial
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	não, facebook	sim	sim	não	só face
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio		sim			
alugado	sim		sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	sim	sim	sim	sim
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	sim	sim	sim
Showroom	sim	sim	sim	sim	sim
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Rebarbadores)	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, etc.)	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	sim	não	sim
Coladeira de Borda	sim	sim	sim	sim	sim
Centros de Usinagem	não	não	não	não	sim
Centros de Furação	não	sim	sim	não	sim
10 - Softwares:					
3 D	não	não	não	não	sim
Corte Certo	não	não	não	não	sim
11 - Tem controles financeiros	sim	sim	sim	não	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	não	não	não	sim	não
13 - Tem terceirização outros processos	não	não	raras vezes	não	não

(Continua)

MARCEIROS 	36	37	38	39	40
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	terceiriza	sim, cliente só compra c/projeto (manual)	sim, manual	sim	alguns clientes acham importante outros não (50/50)
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação		não	sim	sim	não
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim, pede 40 dias para entregar p/evitar falhar	necessário ser pontual	sim	sim	sim, fundamental e principal dificuldade da empresa
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	maiores projetos	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	sim	às vezes	às vezes
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	O valor cobrado pelo corte pode ser economizado e realizado "in-house", pode também gerar conflito nos planos de corte (descontrole)	não concorda em terceirizar uma vez que dispõe de pessoas e máquinas disponíveis, economizando	sim para facilitar o transporte das chapas até a fábrica	não terceiriza porque já tem funcionários e máquinas	não terceiriza em função do galpão montado da fábrica com todos os equipamentos e funcionários
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?			sim		

(Conclusão)

MARCENEIROS 	36	37	38	39	40
19 - Quais sugestões para melhoria?					
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?			sim		
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima			não		
Pessoal - Mão de obra			não		
Energia Elétrica			sim		
Aluguel - espaço da fábrica			não		
Estoques			não		
Transportes			sim		
Fluxo de Caixa			não		
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações			não		
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial			não		
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?			igual		
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?			não		
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.			ok		
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	1. grau	3. grau	2. grau	2. grau	3. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro	arquiteto

(Continua)

MARCEIROS 	41	42	43	44	45
1 - Quantidade de funcionários	3	2	2	2	1
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim	sim	não	não	não
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos, anúncios em classificados
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	sim	não	não	não	sim
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					sim
alugado	sim	sim	sim	sim	
8 - Departamentos:					
Estoques	não	não	não	não	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	não	não	não	sim	sim
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	não	não	não
Coladeira de Borda	não	não	não	não	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	não	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	não	não	não	não	não, terceiriza
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	não	não	não	não	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	sim	sim	sim	sim
13 - Tem terceirização outros processos	sim	não prefere fazer, por ser inerente à função não se vê sem fazer uso de todos os processos da marcenaria	não vale a pena pelo custo	sim	não, "corto do meu jeito, nunca fica perfeito quando terceirizado"

(Continua)

MARCEIROS 	41	42	43	44	45
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim manual	sim manual	sim	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	não	não	não	não
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	sim	sim	sim, pede 40 dias p/entregar mesmo p/pedidos pequenos	sim, cliente valoriza muito
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	não	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	sim	sim	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	facilidade no processo, ganha produtividade, sempre que viabilize optar por terceirizar (quando consegue repassar no preço)	não terceiriza por conta do trabalho de marcenaria ser inerente ao profissional		material é pesado e dificulta movimentação, faz alguns cortes na chapa para ganhar agilidade	
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?	sim			sim	

(Conclusão)

MARCENEIROS 	41	42	43	44	45
19 - Quais sugestões para melhoria?					
20 - Quais pontos positivos?	agilidade				
21 - Voltaria a verticalizar a produção?	não			não	
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima	não			não	
Pessoal - Mão de obra	sim			sim	
Energia Elétrica	sim			sim	
Aluguel - espaço da fábrica	não			não	
Estoques	sim			não	
Transportes	sim			não	
Fluxo de Caixa	sim			não	
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações	sim			não	
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial	não			não	
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?	melhorou			melhorou	
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?	às vezes quando vem com problema no corte			não	
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.	adequado, porém pode ficar caro se houver muitas peças numa mesma chapa			caro para alguns pedidos, quando há muito corte	
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	2. grau	2. grau	-	1. grau	2. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	46	47	48	49	50
1 - Quantidade de funcionários	1	3	1	2	2
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	não	sim	não	sim	não
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos	recomendação de clientes antigos
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	sim	não
5 - Possui site	não	sim	não	não	sim
6 - Ponto comercial	não	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio	sim				
alugado		sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	não	não	não	pouco	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	não	sim	não	sim	sim
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Rebarbadores)	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, etc.)	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	não	não	não
Coladeira de Borda	não	não	não	não	não
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	sim	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	não	não	não	não	não
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	sim	sim	não	sim	não
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	às vezes	sim	sim	não	sim
13 - Tem terceirização outros processos	sim, por ter pouco espaço, corta em tiras para facilitar. Se tiver que cortar tudo, fica mais barato comprar 1 serra.	sim, por praticidade na movimentação de peças na fábrica, por ter espaço reduzido.	não	sim	sim

(Continua)

MARCEIROS 	46	47	48	49	50
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim manual	sim	sim	sim, terceiriza quando solicitado	sim manual
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	não	sim	não	não
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim com perfeição é muito importante
Cumprimento de prazos na entrega	sim	sim	sim	sim	sim muito importante
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	não	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	sim	sim	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção		praticidade de movimentação na fábrica	não necessita porque precisa pagar pelo corte e ele pode fazê-lo em seu espaço	solicita o corte em tiras para facilitar a movimentação na marcenaria	não tereiriza porque há dependência do fornecedor para entregar os materiais cortados, pode atrasar o seu processo, comprometen do sua reputação.
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?		sim		sim	

(Conclusão)

MARCENEIROS 	46	47	48	49	50
19 - Quais sugestões para melhoria?					
20 - Quais pontos positivos?		vem tudo quase pronto			
21 - Voltaria a verticalizar a produção?		não		não	
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima		não		não	
Pessoal - Mão de obra		sim		sim	
Energia Elétrica		sim		sim	
Aluguel - espaço da fábrica		não		sim	
Estoques		sim		sim	
Transportes		sim		não	
Fluxo de Caixa		sim		sim	
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações		sim		sim	
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial		não		não	
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?		melhorou os processos internos		melhorou	
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?		não		não	
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.		satisfeito		ok, o custo do corte não é cobrado pelo longo tempo de utilização do mesmo fornecedor.	
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	3. grau incompleto	1. grau	1. grau	superior	1. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	51	52	53	54	55
1 - Quantidade de funcionários	1	2	2	4	3
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	não	não	sim	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	recomendação de clientes antigos				
4 - Utiliza publicidade Google	não	sim	não	não	sim
5 - Possui site	não	sim	não	não	sim
6 - Ponto comercial	sim	sim	sim	sim	sim
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio					
alugado	sim	sim	sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	não	não	não	sim	sim
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	não	não	não	sim	não
Showroom	não	não	não	não	não
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Rebarbadores)	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, etc.)	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	não	não	não	não	não
Coladeira de Borda	não	não	não	sim	sim
Centros de Usinagem	não	não	não	não	não
Centros de Furação	não	não	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	não	não	sim	não	sim terc.
Corte Certo	não	não	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	não	não	sim	não	não
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	sim	sim	não	não	sim
13 - Tem terceirização outros processos	não	sim	não	sim	não

(Continua)

MARCEIROS 	51	52	53	54	55
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim	sim manual	sim	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	sim
Empresa dispor de máq. p/fabricação	não	não	não	não	não
Qualidade final da instalação	sim	sim	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	sim	sim	sim fundamental	sim
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	não	não	não	não	não
16 - Há ociosidade na empresa	sim	sim	sim	sim	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	prefere comprar chapa inteira, para evitar perdas maiores	praticidade na movimentação, porque tem pouco espaço	não terceiriza por aumentar custos de produção, porém entende que o processo trás mais agilidade para sua empresa.	corta para grandes volumes, as chapas mais pesadas	não terceiriza por aumentar os custos e não receber na data combinada
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?		sim		sim	

(Conclusão)

MARCENEIROS 	51	52	53	54	55
19 - Quais sugestões para melhoria?					
20 - Quais pontos positivos?		qualidade no atendimento, rápido e produtos bem feitos		agilidade na marcenaria	
21 - Voltaria a verticalizar a produção?		não		não	
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima		não		não	
Pessoal - Mão de obra		sim		sim	
Energia Elétrica		sim		sim	
Aluguel - espaço da fábrica		sim		sim	
Estoques		sim		não	
Transportes		não		não	
Fluxo de Caixa		não		não	
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações		sim		sim	
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial		não		não	
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?		sim		melhorou	
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?		não		não	
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.		satisfeito		satisfeito	
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	1. grau	1. grau	2. grau	2. grau	2. grau
29 - Experiência profissional	marceneiro	marceneiro	marceneiro e comércio	marceneiro	marceneiro

(Continua)

MARCENEIROS 	56	57	58	59	60
1 - Quantidade de funcionários	5	12	1	6	2
2 - Tipo de cliente atendido					
Residência	sim	sim	sim	sim	sim
Comercial	sim	sim	não	sim	sim
Outros					
3 - Pesquisa de novos clientes					
	arquitetos, recomendação o clientes antigos	arquitetos, recomendação o clientes antigos, google	recomendação o de clientes antigos	arquitetos, recomendação o clientes antigos, google	recomendação o de clientes antigos
4 - Utiliza publicidade Google	não	não	não	não	não
5 - Possui site	sim	sim	não	sim	sim
6 - Ponto comercial	sim	não	sim	não	não
7 - Prédio próprio ou alugado					
próprio		sim			sim
alugado	sim		sim	sim	sim
8 - Departamentos:					
Estoques	sim	sim	não	não	não
Fábrica	sim	sim	sim	sim	sim
Escritório	sim	sim	não	sim	sim
Showroom	não	não	não	não	sim
9 - Tipo de equipamentos:					
Manuais (Arcos de Serra, Cortadores de Tiras, Destopadores e Re	sim	sim	sim	sim	sim
Ferramentas elétricas (esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras,	sim	sim	sim	sim	sim
Máquinas Estacionárias:					
Esquadrejadeira	sim	sim	sim	sim	sim
Seccionadora	sim	sim	não	sim	não
Coladeira de Borda	sim	sim	não	sim	sim
Centros de Usinagem	não	sim	não	não	não
Centros de Furação	não	sim	não	não	não
10 - Softwares:					
3 D	sim	sim	não	sim	não
Corte Certo	sim	sim	não	não	não
11 - Tem controles financeiros	sim	sim	não	sim	sim
12 - Confunde CPF com CNPJ na CC	não	sim	sim	não	não
13 - Tem terceirização outros processos	não	não	não	não	não

(Continua)

MARCEIROS 	56	57	58	59	60
14 - Atividades importantes na empresa					
Projeto do produto	sim	recebe dos arquitetos, porém pode desenvolver para clientes	sim manual	sim	sim
Atendimento do Vendedor	sim	sim	sim	sim	não
Empresa dispor de máq. p/fabricação	sim	sim	não	não	sim
Qualidade final da instalação	sim	sim, muito importante	sim	sim	sim
Cumprimento de prazos na entrega	sim	sim, muito importante	sim	sim	sim
observ.:					
15 - Empresa faz controle dos gastos p/projeto?	sim	sim	não	não	sim
16 - Há ociosidade na empresa	sim	pouca	sim	sim	sim
17 - Quais motivos levaram à terceirização da produção	há equipamentos e funcionários suficientes para fazer todo o trabalho, com o aumento de volume posso utilizar, mas há o risco de perda de controle	não terceiriza porque todo o processo é feito internamente, tem pessoal e maquinário suficiente para todos os projetos. É importante para seus clientes a verticalização	não utiliza porque o custo aumenta muito na cobrança do corte das peças e no acabamento	não terceiriza pelas instalações e pessoal disponível, considera aumento dos custos a terceirização	para pedidos de volume mais significativo costumo terceirizar o corte, porém os demais acabamentos não por serem muito caros
18 - Está satisfeito c/empresa terceirizada?					sim

(Conclusão)

MARCENEIROS 	56	57	58	59	60
19 - Quais sugestões para melhoria?					melhora no corte, às vezes peças mal cortadas
20 - Quais pontos positivos?					
21 - Voltaria a verticalizar a produção?					não
22 - Em quais áreas sua empresa obteve ganhos com a Terceirização:					
Consumo de matéria prima					sim
Pessoal - Mão de obra					sim
Energia Elétrica					sim
Aluguel - espaço da fábrica					sim
Estoques					sim
Transportes					sim
Fluxo de Caixa					sim
Riscos trabalhistas, acidentes, reclamações					sim
Outras:					
23 - Houve desmobilização industrial					não
24 - Com a Terceirização a qualidade dos produtos e processos melhorou ou piorou?					melhoraram
25 - 3zação acarreta custos adicionais à sua empresa?					não
26 - Qual o grau de satisfação quanto ao PV do 3o.					caro para alguns processos
27 - Há quantidade de fornecedores suficientes no mercado?	sim	sim	sim	sim	sim
28 - Qual o seu grau de instrução	3. grau	3. grau	1. grau	2. grau	2. grau
29 - Experiência profissional	marcenaria	marcenaria	marcenaria	marcenaria	marcenaria

APÊNDICE C

COMENTÁRIOS REALIZADOS PELOS EMPRESÁRIOS MARCENEIROS E ANOTADOS LOGO APÓS A ENTREVISTA PELO PESQUISADOR

(Cada número corresponde a um empresário marceneiro pesquisado, na mesma sequência do Apêndice B).

1 - MPE possui poucos funcionários, esposa do empresário marceneiro faz o trabalho de gerenciamento do negócio. Bem organizada, limpa, não possui publicidade porque seus trabalhos são bem realizados e seus clientes divulgam aos amigos sobre sua marcenaria. Tem pouquíssimo espaço e a terceirização ajuda na movimentação das peças dentro da loja, quando os produtos já vão montados para o cliente. O ponto mais importante para a satisfação do cliente é o cumprimento do prazo.

2 – MPE possui um funcionário antigo que faz junto com o proprietário todo o processo construtivo. Por ter terceiro grau, possui conhecimento do que realmente está buscando: diferenciação em peças consideradas de arte (bancos, cadeiras, luminárias, etc.). A terceirização entra somente quando há trabalhos que justifiquem, mas a grande maioria do trabalho é feita artesanalmente. Preocupa-se em investir em novas tecnologias pelo longo prazo de retorno. Acredita que a terceirização pode representar uma alternativa futura para trabalhos "padrão" que possibilitem produtividade.

3 - MPE. Tem características que reforçam a cultura do marceneiro tradicional. Desenha os móveis manualmente com falta de detalhes. Deixou a entender problemas sobre prazo e qualidade. Compra as chapas inteiras e faz todo o processo in-house, não aceitando qualquer possibilidade de terceirização. Mostrou-se bastante precário por não possuir um cartão de visita ou qualquer sinalização na porta. Na porta havia uma banquinha de jogo do bicho, com uma atendente que servia de "secretária" da marcenaria.

4 - MPE, sala pequena própria, com produção definida para uma empresa de marcenaria de maior porte não informada. Faz todo o trabalho de fabricação, preocupado com a qualidade

das peças produzidas e do prazo de entrega. Tem dificuldade em trabalhar com informática e acredita que a limitação de espaço faz com que a empresa mantenha o tamanho já há algum tempo. Jamais terceirizaria o processo para ter controle de todo o processo.

5 - MPE empresa utiliza panfletagem e conhece decoradores que recomendam serviço mediante comissão. Tem limitação à tecnologia e terceiriza a produção por conta exclusiva da facilidade na movimentação das peças em sua marcenaria, não observando outros pontos positivos. Mostrou-se contrário à terceirização, por representar desemprego, mas na medida em que o pesquisador foi apontando possíveis benefícios, mudou de opinião, uma vez que poderia ter melhores resultados. É bastante crítico ao processo atual de terceirização das chapas por ter muitos problemas no corte (imperfeições, fora de medida) o que provoca retrabalhos e às vezes retorno ao fornecedor.

6 - MPE empresa localizada em local de altíssima movimentação de pessoas (ponto de ônibus na porta). Não concorda com a terceirização por poder realizar toda a operação in house, controlando prazos e qualidade. Percebe que precisa abandonar a cultura tradicional da marcenaria, e atualizar-se em procedimentos e materiais para utilização em seus móveis. Segundo suas palavras, considera-se estar perdendo mercado, por conta da tradição impedir a mudança necessária.

7 - MPE empresa com ponto comercial bastante atrativo. Possui show-room e o proprietário está voltado na maior parte do tempo em buscar negócios. É frontalmente contra a terceirização porque percebe que terá que pagar mais, mantendo o controle 100% do processo em casa. Seu filho experimentou no passado terceirizar, mas, sem sucesso. O filho já não trabalha mais na empresa por discordar da condução dos negócios do pai. Raramente vai às lojas de produtos de marcenaria para atualizar-se quanto a novas ferragens e acessórios. A empresa é organizada, os funcionários são uniformizados e há uma diferenciação em relação às demais marcenarias por separar o show room/escritório do espaço da fábrica.

8 - MPE empresa com ponto comercial em local com muita circulação de pedestres e carros. Porém, é uma garagem, muito pequena, que inviabiliza ampliações, utilizando a

terceirização como opção de racionalização do espaço. Quando recebe pedidos grandes trabalha em colaboração com outras marcenarias de sua confiança. Considera o cumprimento de prazo como o ponto básico para fazer negócio. Acredita que a terceirização acelera o trabalho, mas torna-o mais caro, não percebendo melhorias na possibilidade de incremento de negócios por ter posição passiva na obtenção de novos clientes.

9 - MPE atende clientes que necessitam de produtos básicos de marcenaria, oferecendo trabalhos concentrados em armários para banheiros e cozinhas. Utiliza a terceirização por dispor de pouco espaço na marcenaria, recebendo o material cortado facilita a movimentação e guarda das peças dos móveis até instalar no cliente. Reclamou muito dos preços muito elevados no serviço terceirizado, reconhecendo, porém, que aumenta a qualidade no produto final.

10 - A empresa está em fase de reorganização expandindo seus negócios, melhorando a imagem do ponto comercial, porém os móveis são muito básicos no acabamento. Como ponto positivo tem foco na obtenção de clientes pelas redes sociais utilizando-a intensivamente. Utiliza intensivamente a terceirização como forma de melhoria da qualidade e produtividade.

11 - Empresa de porte pequeno, porém se destaca das demais pelo tamanho da fábrica. Passa uma imagem de desperdício e certa falta de organização no processo industrial, não há uma sequência lógica de trabalhos. Respondente não demonstrou interesse e também não conhecia em detalhes o processo de terceirização, devido à estrutura verticalizada da empresa. Pelo tempo do negócio, qualidade no acabamento e clientela selecionada definida para projetos sofisticados, tende a permanecer no processo tradicional de marcenaria.

12 - Marcenaria de porte semelhante à 11, concorrentes no mesmo segmento premium de móveis, somente que nesta, totalmente voltada para móveis voltados para empresas. Não permitiu visitar as instalações, mas percebe-se que há grande resistência a mudanças de processo.

13 - Marcenaria de pequeno porte está satisfeito com a clientela fiel que tem, e acredita que o processo de terceirização é importante para que tenha agilidade no processo de construção dos móveis. Utiliza a terceirização como forma de ganhar produtividade na fabricação de peças de grande porte (ex. portas), nas peças pequenas, utiliza sobras do que foi comprado ou de remanescentes de outros pedidos. Vê sem dificuldade a possibilidade de repasse do custo da terceirização para os clientes.

14 - Marcenaria muito suja, desorganizada e com pilhas de móveis antigos misturados com pedaços de sobras de madeira por toda a parte. Valorizou muito a necessidade de entrega no prazo, para não contaminar os demais clientes com atrasos. Utiliza os equipamentos somente para corte de peças que faltaram no plano fornecido ao terceiro.

15 - Empresa pequeno porte, não admite a utilização da terceirização uma vez que tem funcionários que podem ser utilizados para o trabalho, porém, despertou dúvidas quando inquerido sobre a possibilidade de direcionar os esforços na busca de novos clientes. Tem uma boa organização na empresa, onde tudo está arrumado, limpo, transmitindo uma boa impressão.

16 - Empresa de pequeno porte, muito bem organizada e limpa, o proprietário não trabalha na marcenaria se dedicando exclusivamente à identificação de clientes. Atualiza-se participando de feiras e eventos do setor. Insiste na premissa mais importante da empresa de que o cumprimento de prazo é fundamental, para que não haja atrasos nas demais obras. Tem uma postura radical contra a terceirização uma vez que ele está no ramo há muito tempo, e abrir mão da confecção dos móveis, seria uma traição com todo o seu conhecimento adquirido.

17 - Empresa de pequeno porte bem montada, com produtos prontos dispostos a mostrar a marcenaria a quem passa na rua, utilizando o ponto como referência, não aceita a condição de terceirização uma vez que tem conceitos de que a alma da sua empresa é a confecção dos produtos.

18 – Tem a marcenaria há aproximadamente cinco anos, proprietário tinha hobbies de marcenaria, foi demitido no emprego e abriu a empresa. Possui uma boa organização, limpeza, todos uniformizados. Não pensou ainda sobre o aspecto de terceirização, uma vez que dispõe de funcionários, mas nunca fez cálculos do que representaria tal mudança. Utiliza o corte das chapas somente para facilitar o transporte uma vez que tem um veículo que não cabe as chapas inteiras.

19 - Empresa pequena, porém com espaços que permitem uma boa movimentação entre máquinas, mesmo contendo muitos produtos em elaboração e acabados. O ponto comercial não ajuda para a divulgação da empresa, permanecendo fechada por um painel. Não tem uma visão clara do processo de terceirização, uma vez que é voltada a obter clientes e tem uma visão de verticalização completa. Quando perguntado sobre terceirizar, argumenta que a qualidade não é adequada, com base em uma experiência ocorrida no passado.

20 - Empresa pequena, empresa vem de pai para filho há muito tempo, e trás o conservadorismo em relação a novas ideias. Não aceita qualquer tipo de argumento quanto a terceirização, comentando que seria contra a filosofia da empresa de verticalização. Tem passado por problemas financeiros constantes e prevê encerramento das atividades em mais algum tempo.

21 - Empresa pequena, tudo é muito organizado e limpo. Proprietário e funcionário são idosos e tem uma opinião bastante favorável da terceirização pela oportunidade de agilizar o processo de fabricação, e ajudar na movimentação na marcenaria uma vez que não possui muito espaço. Perguntado sobre os preços praticados, demonstrou conhecimento observando que pode ter descontos de acordo com a quantidade e fidelidade nas compras. Não vê dificuldade no repasse ao consumidor dos custos da terceirização, e acredita ser uma ótima solução para sua marcenaria.

22 - Empresa com pequeno espaço disponível, tudo muito apertado, material junto com máquinas, com materiais em processo. Móveis são muito elaborados em termos de design. Proprietário mantém um blog que atualiza com seus últimos trabalhos. Possui um cuidado muito grande com o acabamento e criatividade das peças, o que diz que valoriza

seus produtos em relação aos demais. Não utiliza a terceirização porque o processo de corte é muito ruim (serrilhado), porém, considera haver fornecedor (Lane) que possui qualidade superior aos demais. Não tem interesse nesse tipo de terceirização por possuir pessoal apto para produzir internamente.

23 - Empresa pequena, reduzido espaço, proprietário se recusava a pensar em terceirizar, porém após argumentações do pesquisador acredita ser possível comprar cortado, mas que sempre precisará de acabamento da marcenaria. No final da entrevista comentou que estava enfrentando muitas dificuldades em encontrar profissionais competentes.

24 - Empresa com poucos funcionários, mas com uma ampla área organizada. Na frente produtos acabados, no meio do salão os equipamentos, e nos fundos a matéria prima (percebe-se um fluxo de material evoluindo na fábrica). Proprietário entende que o processo de terceirização é importante quando se trata de grandes lotes a serem cortados, porque ganha produtividade. Utiliza a terceirização com inteligência, balanceando a capacidade de sua empresa e a possibilidade de expansão proporcionada pela terceirização. Porém, como a grande maioria dos empresários marceneiros que utilizam a terceirização, reclamam das rebarbas nas peças cortadas por problemas de falta de afiação da serra.

25 - Galpão grande, porém com uma quantidade enorme de sobras de material por toda a parte, o que induz a pensar em não aproveitar sobras de forma coerente, muito sujo e escuro. Entende a terceirização como uma possibilidade de utilização de mão-de-obra adicional nos momentos de altos volumes de vendas.

26 - Empresa de pequeno porte, proprietário é consciente da qualidade e prazo como item primordial para atendimento e manutenção dos clientes. Por esse motivo, acredita que a terceirização poderia comprometer a sua reputação por falta de controle. Foi enfático ao dizer que prefere manter volumes menores de vendas que terceirizar.

27 - Empresa de pequeno porte, muito cheia de móveis prontos misturados com semi-acabados e pedaços de material por todos os lados. Acredita que o corte terceirizado é uma boa opção para certos serviços, mas tem desconfiança em relação à qualidade dos

fornecedores. Não há uma preocupação dos fornecedores com o acabamento dos produtos, fazendo com que ele tenha que recondicionar a peça, perdendo tempo e dinheiro.

28 - Empresa pequena e bem arrumada, visualmente organizada. Proprietário realiza diversos tipos de trabalhos em madeira, e naqueles que exigem maior quantidade de corte, terceiriza nos revendedores de chapas. Não tem reclamações quanto à qualidade do material que recebe nem ao preço.

29 - Empresa com um galpão com tamanho maior à média, porém por ser muito pesada, prefere que a chapa de madeira já venha com um ou dois cortes, dependendo da utilização, para que possa facilitar a movimentação na marcenaria. Nunca pensou em terceirizar totalmente. Está no ramo há mais de 40 anos.

30 - Empresa pequena, mas com muita confusão entre produtos prontos em elaboração e sobras por toda a parte. Não tem opinião formada sobre os preços se são caros dos serviços, porém, é crítico na qualidade final do que lhe é fornecido.

31 - Empresa pequena, no fundo do galpão há a residência do empresário marceneiro. Pouca organização, muita sobra de material por todos os lados da marcenaria. Não aceita o processo de terceirização por possuir equipamentos e pessoal para realização dos trabalhos, acha desnecessário. Caso haja um volume adicional, contrata mão-de-obra avulsa para complementar a necessidade pontualmente.

32 - Empresa de pequeno porte trabalha com concorrência de obras de marcenaria para empresas públicas. Recebe os desenhos em CAD-CAM, e a partir deles compra o material e constrói os móveis, instalando-os em todo o Brasil. Não percebe na terceirização uma possibilidade no curto prazo para utilização, porém, viável de ser utilizada.

33 - Empresa de pequeno porte, com um grande galpão, possibilitando distribuir as atividades em locais distintos, porém, percebe-se certa desorganização. Proprietário já experimentou comprar o material cortado, porém, veio com diversos problemas de

acabamento (ranhuras na região do corte), que levaram a atrasos por retrabalho e gastos adicionais, não valeu a pena.

34 - Empresa de pequeno porte possui um local arrumado e limpo. Mostrou-se bastante avesso ao processo de terceirização, pelo risco que representa ao seu negócio, em termos de elevação dos custos e atraso nas entregas. Neste caso, na resposta formal à entrevista ele deixou claro que era um item importante para o cliente, e mais para o final da entrevista, deixou claro que tem às vezes certas dificuldades de entrega dos produtos no prazo por problemas com faltas de funcionários.

35 - Empresa de pequeno porte, com uma arrumação adequada, deixando os móveis prontos na frente do estabelecimento para uma melhor divulgação. Utiliza filtros para retenção das partículas que são geradas nas máquinas de corte. Perguntado a respeito, disse que os clientes sentem-se mais a vontade e confiantes em ambientes mais limpos, acreditando que o trabalho de instalação será realizado da mesma forma. Possui conceitos desenvolvidos de administração do negócio, fruto de sua graduação. Não abre mão de ter um perfeito controle de todos os processos de atendimento ao cliente, evitando a terceirização.

36 - Empresa de pequeno porte, o proprietário mostrou bastante preocupação com a organização e limpeza do ambiente de trabalho. Quando questionado sobre o prazo de entrega de suas mercadorias, disse preferir mencionar prazos longos, mesmo com a discordância do cliente, para não falhar na entrega. Considera a terceirização um aumento de custo, que pode ser evitado, além de descontrole em relação a planos de corte (estipulados por ele em comparação ao utilizado pelo fornecedor).

37 - Empresa de pequeno porte, muito bem situada no bairro, seu show room não demonstra a diversidade apresentada em seu site. Está há muito tempo no mesmo local (mais de 25 anos) e possui um site bastante interessante com diversas informações sobre possibilidades de móveis para os diversos ambientes da casa. Radicalmente contra a terceirização, por representar sobre custo.

38 - Empresa de pequeno porte composta por quatro empresários marceneiros, show room no bairro da Saúde e fábrica em Diadema. Sócios dividem-se nas vendas, administração da empresa e gerenciamento da produção, por comprarem pontualmente a necessidade de consumo para cada pedido, necessitam às vezes de corte de chapa para facilitar o transporte somente. Não tem nenhum tipo de opinião sobre a terceirização como substituto de todo o processo de produção.

39 - Empresa de pequeno porte, organizada em termos de separação dos processos, porém bastante suja. Não mostrou qualquer interesse em terceirizar seus processos de fabricação, por ter funcionários e máquinas disponíveis. Acredita que representa um aumento de custos e que reduziria muito suas margens.

40 - Empresa de pequeno porte, porém com estrutura bem definida com loja e fábrica separadas. Não admite o processo de terceirização por dispor de recursos humanos e equipamentos suficientes para dar conta dos pedidos solicitados. Quando comentado sob o aspecto de terceirizar para redução de custos, não concordou por achar que estaria dispondo um processo muito importante para terceiros.

41 - Empresa de pequeno porte, ponto com alta circulação, marcenaria organizada, limpa. Proprietário utiliza o processo de terceirização quando há uma quantidade grande de cortes, percebendo melhora sensível na produtividade. Reclama da qualidade, por não haver um controle de uso das ferramentas de corte para manter a integridade das partes cortadas, por parte dos terceiros.

42 - Empresa de pequeno porte há muito tempo no mesmo local, tem no processo de manuseio do corte, furação e acabamento da madeira, como inseparável do processo de sua empresa. Acredita que representa um gasto adicional desnecessário. Leva em consideração atendimento de poucos clientes ao mesmo tempo, evitando problemas de prazo e garantia da qualidade.

43 - Empresa de pequeno porte, profissional com muitos anos de marcenaria, entende como parte integrante e inseparável do processo de fabricação dos móveis. Não aceita qualquer

tipo de prestação de serviço que não esteja dentro de sua marcenaria; questionado quanto a aumentos de volumes, diz que contrata por empreitada novos profissionais para cumprir com os prazos.

44 - Empresa de pequeno porte, muito simples, mas com organização e limpeza. Pela limitação de espaço, prefere receber as chapas com alguns cortes pré-estabelecidos por ele, de acordo com o tipo de utilização, para facilitar a movimentação na fábrica. Considera muito caro terceirizar tudo, por envolver muitos cortes.

45 - Empresa de pequeno porte, com organização e limpeza. Não aceita o processo de terceirização por acreditar ser uma intervenção desnecessária no trabalho de um profissional da marcenaria.

46 - Empresa de pequeno porte trabalha na garagem de casa, numa rua de pouca circulação. Corta a chapa em tiras no terceiro para facilitar o seu trabalho. Já orçou o corte integral de pedidos, mas considera muito caro para repasse ao cliente. Em determinados casos, dá até para comprar uma serra nova para fazer todo o trabalho, com o dinheiro da terceirização.

47 - Empresa de pequeno porte trabalha num local de esquina com boa circulação de pessoas, está no local há muitos anos, utiliza o processo de terceirização como instrumento de facilitação na movimentação de peças dentro da marcenaria, uma vez que não dispõe de muito espaço para corte de chapas inteiras.

48 - Empresa de pequeno, porte trabalha sozinho e quando precisa de ajuda com alguma peça maior, terceiriza o trabalho de amigos marceneiros. A terceirização representaria um aumento de custos uma vez que já não dispõe de funcionários. Não percebe seu trabalho separado do processo de marcenaria completo.

49 - Empresa familiar de pequeno porte tem um senso voltado para a qualidade e pontualidade, por acreditar ser diferenciais no mercado muito competitivo. Chega a negar clientes caso não consiga cumprir os prazos solicitados. Utiliza a terceirização como

facilitador na movimentação dentro da marcenaria, por ser muito pequena. Porém, não faria a terceirização plena por aumentar significativamente o valor do serviço.

50 - Marcenaria de pequeno porte, não acredita no processo de terceirização por criar uma dependência do terceiro na entrega das mercadorias, bem como no comprometimento de elevação de custos no passar do tempo. Quando tem aumentos de demanda procura contratar marceneiros avulsos para ajudá-los no trabalho pontualmente.

51 - Empresa de pequeno porte trabalha sozinho, optando por contratar mão-de-obra adicional para serviços que necessite de ajuda (volumes maiores, montagem, etc.). Não aceita a terceirização por acreditar que o custo é elevado, preferindo comprar a chapa pronta para evitar maiores perdas no processo de corte.

52 - Empresa de pequeno porte utiliza a terceirização tornando mais fácil o processo de movimentação dentro da marcenaria, porque o espaço é muito limitado. Realizar todos os processos terceirizados fugiria da razão principal do empresário marceneiro na construção das peças.

53 - Empresa de pequeno porte tem a empresa há poucos meses, compra as chapas inteiras para evitar custos adicionais. Porém considera a terceirização um processo que dá mais agilidade à sua empresa se fosse realizado, podendo ser utilizado para volumes maiores, quando existirem.

54 - Empresa de pequeno porte, para as chapas mais pesadas prefere fazer um primeiro corte para facilitar o trabalho dentro da marcenaria. Acha interessante o processo de terceirização por proporcionar opção de agilizar o atendimento dos clientes, porém há que se tomar cuidado com o aumento de custos que provoca, podendo inviabilizar o projeto.

55 - Empresa de pequeno porte, parece organizada separando as etapas do processo por setores dentro do local de trabalho. Não aceita o processo de terceirização por representar aumento de custos, uma vez que já tem pessoal e maquinário suficiente.

56 - Empresa de pequeno porte, ambiente organizado e limpo, apesar de produtos sendo elaborados. Proprietário diz evitar o processo de terceirização por representar desembolso, uma vez que tem recursos próprios suficientes para trabalhos de rotina. Em casos de pedido significativo, contrata mão de obra pontual para o serviço. Questionado sobre a terceirização, acha que pode ser analisado, vê possibilidade de estudar caso tenha pedido com alto volume. A causa para não contratar a terceirização é o receio com a perda de controle.

57 - Empresa de porte médio, com uma área significativa, porém totalmente fechada, não possibilitando a visualização dos processos. Esse tipo de atividade se deve ao cliente (escritórios de arquitetura) ter maior participação nas vendas da empresa. Pela condição de diferenciação e design, não permite o processo de terceirização como alternativa.

58 - Empresa de pequeno porte, onde o proprietário é responsável por todas as atividades da empresa. Quando há algum serviço que exija mão de obra adicional, contrata marceneiros avulsos amigos. O custo do corte e acabamento aumenta se feito fora da empresa, porém, não soube explicar o quanto.

59 - Empresa de pequeno porte tem um atendimento diferenciado por oferecer possibilidade de financiamento em até 60 vezes via bancária. Atende a consumidores e a profissionais liberais, hospitais, hipermercados, etc. Dentre essa extensa gama de clientes, tem um contato muito grande com arquitetos que já trabalham com a empresa. A empresa é formada para receber os profissionais de arquitetura e mostrar o desenvolvimento dos móveis na marcenaria, o que impediria segundo sua opinião a terceirização.

60 - Empresa de pequeno porte atende na residência, não mostrando a marcenaria. Diz que trabalha com sócio e que tem em outro local a fábrica. É favorável ao corte da madeira em terceiros, mas os demais acabamentos considera o serviço muito caro, preferindo que seja executado pela sua empresa.