

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EXTERNALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES EM DUAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNALIZATION OF OPERATIONS IN TWO COMPANIES IN THE FURNITURE INDUSTRY

Lindonês Bisuti Lemos¹; Carlos Alberto Diehl²; Miguel Afonso Sellitto³

¹Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
lbisutilemos@ig.com.br

²Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
cd@unisinis.br

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - PPGEPS
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
sellitto@unisinis.br

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar estrategicamente aspectos e implicações de processos de externalização de atividades operacionais em empresas da indústria moveleira. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. Foram estudadas duas empresas localizadas no cluster moveleiro do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi por meio de entrevistas e a análise dos dados foi efetuada de modo interpretativo. O estudo revelou aspectos comuns às duas empresas. Os mais notáveis foram a avaliação do fornecimento a cada entrega, com eventuais medidas de controle sendo tomadas de imediato, e a relação de confiança existente entre as empresas compradoras e seus fornecedores. Ao fim, foi proposto um quadro de trabalho para análise de operações externalizadas na indústria moveleira.

Palavras-chave: externalização, avaliação de desempenho, indústria moveleira.

Abstract

The purpose of this article is to analyze aspects and implications of strategically outsourcing processes of operational activities in companies of the furniture industry. The research method was the multiple case studies. Two companies located in the furniture cluster were studied. Data collection was by means of interviews and the analysis of the data was performed so interpretive. The study revealed aspects common to the two companies. The most remarkable were the performance assessment at each delivery, with possible control measures being taken immediately,

and the relationship of trust that exists between the purchasing companies and their suppliers. At the end, it was proposed a frame-work for outsourced operations analysis in the furniture industry.

Key-words: *Outsourcing, Performance Assessment, Furniture Industry.*

1. Introdução

A prática de externalização de atividades operacionais tem ganhado espaço nas organizações, tanto quanto à opção pela prática, quanto na variedade de atividades externalizadas. De modo geral, os objetivos da externalização são: melhorias no atendimento ao cliente e na qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e enfoque nas competências essenciais da empresa (LIOU *et al.* 2011), o que geralmente resulta na melhora da eficácia organizacional (GILLEY *et al.*, 2004). Há certa ambiguidade na literatura quanto ao termo atribuído à prática. Usualmente, o termo terceirização refere-se a atividade ou processo específico operado por terceiros dentro da empresa. Se o trabalho for realizado fora da empresa, usa-se externalização (MARCELINO, 2007). Neste artigo usou-se apenas o termo externalização, já que as atividades pesquisadas são realizadas fora das empresas estudadas.

Como estratégia corporativa, a terceirização remonta aos anos 1950, embora se tornasse viável apenas na década de 1980 (CORBETT, 2004). Neste período, que durou até o final dos anos 1980, as empresa terceirizavam funções periféricas, tais como limpeza, manutenção e segurança patrimonial, ou *call-centers*, com o objetivo único de reduzir custos (DIBBERN *et al.* 2004). Após, passou a abranger atividades mais críticas, tais como design, fabricação, marketing, logística e recursos humanos (HOLCOMB e HITT, 2007; LACITY e HIRSCHHEIM, 1993).

Desde então, sua utilização como estratégia tem evoluído, partindo de uma abordagem focada estritamente em redução de custos para uma de natureza mais competitiva e multidimensional, na qual o custo é apenas um dos componentes considerados no momento da decisão (HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2008). Outros elementos estratégicos também são considerados na decisão, tais como qualidade, entrega, serviços associados, e inovação (ÇELEBI e BAYRAKTAR, 2008). Hamel e Prahalad (1999) argumentam que ao se medir a competitividade apenas em termos de preço, reduz-se a competitividade: sua ideia principal é que apenas os produtos ou serviços que são considerados competências essenciais devem ser produzidos internamente. Para Sarkar e Mohapatra (2006), é necessário haver uma base de fornecedores capazes de gerar alto valor, mas esta base deve ser a menor possível, para que fornecedores possam usufruir ganho de escala.

Para Quinn (2000), entre os objetivos de gestão mais significativos estão o reconhecimento e identificação das áreas de competências essenciais da empresa e a busca de fornecedores para as demais operações. Para Kakabdse e Kakabdse (2002), a gestão das relações com estes fornecedores é importante fator em indústrias competitivas. Para Wang e Yang (2007), em processos de externalização mal conduzidos, pode ocorrer perda de competências centrais, com a consequente perda de competitividade na indústria. Para Howell (1999), deficiências em processos de externalização podem trazer desvantagens, tais como perda da segurança da informação e do controle de gestão, condutas inadequadas em questões legais e trabalhistas, podendo gerar complexidades não esperadas. Em suma, a externalização tornou-se uma prática estratégica que requer avaliação e monitoração permanente de fornecedores (LIU *et al.*, 2010).

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é analisar estrategicamente aspectos e implicações de processos de externalização de atividades operacionais em empresas da indústria moveleira. A questão de pesquisa é: como analisar aspectos e implicações de processos de externalização em empresas industriais? O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2010), estudos de caso são uma estratégia apropriada para responder questões de pesquisa do tipo *como*. Os objetivos específicos foram: organizar os aspectos importantes em externalização de atividades sob a forma de um protocolo; aplicar o protocolo em duas empresas; e comparar os resultados. Foram estudadas duas empresas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul. Justifica-se a escolha pela importância desta indústria e pelo expressivo número de empregos que gera na região da Serra Gaúcha.

Alguns estudos relacionados foram úteis na pesquisa. Sarkar e Mohapatra (2006) propuseram uma avaliação de fornecedores baseada em capacidades de longo prazo e fatores de desempenho de curto prazo. Çelebi e Bayraktar (2008) propuseram uma integração de redes neurais e análise envoltória de dados para avaliação de fornecedores quando há informações incompletas nos critérios de avaliação. Amin e Razmi (2009) estudaram a gestão de fornecedores, concentrando-se na seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho, combinando critérios qualitativos e quantitativos. Zeydan *et al.* (2011) propuseram uma metodologia para melhorar a seleção e a avaliação de desempenho de fornecedores, considerando variáveis qualitativas e quantitativas.

Após a introdução, o artigo está organizado em revisão, pesquisa, resultados e considerações finais. Parte da pesquisa foi financiada pelo CNPq.

2. Externalização

A externalização tornou-se uma abordagem de negócios em que a vantagem competitiva pode ser adquirida quando produtos ou serviços são produzidos de forma mais eficaz e eficiente por

fornecedores externos. Refere-se a um acordo no qual uma empresa contrata uma parte externa para realizar atividades antes efetuadas internamente (McCARTHY e ANAGNOUSTOU, 2004). Para este artigo interessa mais a externalização de atividades de manufatura.

Para Ellram e Billington, (2001), havendo fornecedores eficientes, as empresas de manufatura podem e devem externalizar todas as atividades, exceto as essenciais, tal como na indústria automotiva. Os fornecedores externos são eficientes à medida que proporcionem ao cliente: (i) conhecimento especializado que cria vantagem competitiva multidimensional; e (ii) menor custo das operações, tanto por competência como por economias de escala e escopo. Conforme Choy *et al.* (2003), a escolha de fornecedores adequados e a gestão eficaz deste relacionamento são fatores chave para a competitividade na manufatura. Para relacionamentos de longo prazo, é preciso avaliar o desempenho dos fornecedores (AKSOY e OZTURK, 2011). Rodrigues e Sellitto (2009) colocam que as avaliações de desempenho comunicam os objetivos estratégicos para baixo e os resultados de sua execução para cima. Para Liu *et al.* (2010), no passado a tendência era utilizar um único critério como alvo para o desempenho, como quantidade de saída, lucratividade ou atrasos. No entanto, para uma avaliação de desempenho completa, é necessária integração dos fatores que afetam o desempenho dos processos de fornecimento para uma avaliação global do fornecedor (AMATO NETO, 2001).

Empresas de manufatura são sistemas complexos que evoluem em resposta às necessidades do mercado, aos impulsos da concorrência e à necessidade de inovação. Dentro das decisões tomadas nesta evolução, está a configuração dos limites da empresa e a formação de alianças formais e informais com outras empresas (MACARTHI e ANAGNOSTU, 2004). Surge o conceito de custos de transação: aqueles custos que não existem quando uma empresa executa internamente uma operação, mas surge quando esta operação passa a ser feita externamente, tais como transporte e compra de ativos específicos (ELLRAM e BILLINGTON, 2001). Para Williamson (1981), a decisão de externalizar uma operação é influenciada diretamente pelos custos de transação associados à prática. Outro fator de influência é a incerteza associada ao oportunismo, ou seja, a vontade de tirar proveito de situações, interpretando de modo particular os termos contratuais fixados (WILLIAMSON, 1979). Por fim, a especificidade dos ativos também influencia em decisões do tipo comprar ou fazer (LEIBLEN, 2003). Quanto menor a especificidade dos ativos, mais provável e mais segura será a terceirização (WILLIAMSON, 1981).

Para Belcourt (2006), a externalização ocorre quando são firmados contratos entre empresas para que uma forneça produtos ou serviços que têm sido executados internamente, deslocando atividades para um provedor de serviços. Para Gilley *et al.* (2004), a externalização é a utilização pela empresa de um fornecedor externo para desempenhar funções normalmente realizadas

internamente. De modo geral, a externalização usa recursos externos para realizar funções ou processos que antes eram realizados internamente (HÄTÖNEN e ERIKSON, 2009). Quanto ao processo, a externalização é a transferência de parte de uma operação para um fornecedor externo (BARTHÉLEN, 2003). Quanto ao produto, externalização é a transferência da responsabilidade de entrega de bens e serviços para um fornecedor externo (ELLRAM e BILLINGTON, 2001).

A identificação de recursos e capacidades necessárias para explorar um negócio (BARNEY, 1991) também pode ser usada na decisão de externalização, pois pode influenciar na definição das competências essenciais e por conseguinte na definição das atividades a externalizar (McIVOR, 2008). Em suma, para Quinn (1999), a externalização envolve a concentração de competências essenciais e a externalização de processos que não são críticos para o resultado. Para Hamel e Prahalad (1990), competências essenciais são recursos intangíveis difíceis de serem imitados e que decidem na competição. Para Quinn e Hilmer (1994), competências essenciais são atividades que proporcionam vantagem competitiva de longo prazo e devem ser protegidas.

Hätönem e Eriksson (2009) sintetizaram o desenvolvimento da estratégia de externalização nas três fases identificadas no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução de Estratégias de Externalização ao longo do tempo

Atributo	Fases da Externalização		
	Início	Expansão	Empresas sem fronteiras
Período de tempo	1980 para 1990	1990 para 2000	2000 em diante
Motivos principais	Cortar custos	Cortar custos e aumentar capacidades estratégicas.	Transformação organizacional
Principal termo	Terceirização	Terceirização estratégica	Terceirização transformacional
Localização	Local	Regional	Global
Gestão das relações	Transações	Alianças estratégicas	Desenvolvimento colaborativo
Organização	Organização eficiente	Organização focada	Organização virtual
Competências organizacionais centrais	Gestão das principais unidades estratégicas de negócios (SBU)	Competências estratégicas (competências essenciais)	Competências dinâmicas e competências de rede
Racionalização estratégica	Maximização do lucro	Vantagem estratégica e competitiva	Sobrevivência
Objetos de externalização	Processos de produção	Processos organizacionais	Projetos intensivos em conhecimento
Principais teorias	Teoria dos custos de transação	Visão Baseada em Recursos	Teorias organizacionais

Fonte: Hätönem e Eriksson, 2009.

Contemporaneamente, a externalização deixou de visar apenas a competitividade por meio de operações externas, para ter papel relevante na transformação das empresas em direção a formas de organização virtuais e flexíveis (SCHILLING e STEENSMA, 2001). Atualmente, competências

e flexibilidade têm sido adquiridas por meio de relações de colaboração entre empresas (RODRIGUES e SELITTO, 2008). A externalização atual tem ajudado empresas de manufatura a evoluir para um estágio de maior flexibilidade operacional, sem incorrer em custos internos e sem esbarrar em limites organizacionais (DOYLE, 2013). Empresas de diferentes indústrias têm se associado e têm se tornado mais competitivas no desenvolvimento de novos produtos baseado em atividades intensivas em informação e conhecimento. Este tipo de associação tem sido chamado de empresas sem fronteira (*barrierless*), dado que não é mais possível identificar sem incerteza que tipo de tarefa é feita em que tipo de empresa (HÄTÖNEM e ERIKSSON, 2009).

3. Estudo de Caso

Esta pesquisa é classificada como descritiva com abordagem qualitativa, e de natureza aplicada. A estratégia metodológica é o estudo de caso múltiplo. Essa estratégia investiga o fenômeno contemporâneo, detalhadamente, dentro de seu contexto de vida real quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Segundo Eckstein (1975), um estudo de caso pode contribuir cientificamente de cinco modos, em graus crescentes de complexidade: oferecer uma descrição específica de um objeto; apontar eventuais regularidades em objetos semelhantes como evidências teóricas ainda não explicitadas; criar uma situação para testar uma idéia; fazer sondagens plausíveis acerca de uma ideia já testada e que será usada na formulação de uma hipótese de pesquisa; e estudar um caso crucial, aquele que apóia ou refuta uma hipótese, no caminho da construção de uma teoria. Entende-se que este artigo contribua como no segundo modo: descreve os processos de externalização de duas empresas e aponta e compara eventuais regularidades, coletando informações para mais estudos. As conclusões devem se limitar aos casos, não sendo passíveis de generalização.

Participaram do estudo duas empresas da indústria moveleira situadas na região da Serra Gaúcha, uma em Farroupilha, outra em Flores da Cunha. O setor moveleiro da Serra Gaúcha tem sido chamada na literatura de *cluster* moveleiro, mas pode também ser descrito como Arranjo Produtivo Local (APL) e compreende os municípios de Bento Gonçalves e micro-região, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias do Sul, Garibaldi, São Marcos e Antônio Prado (MATTIODA, 2009). Dentre os principais pólos moveleiros brasileiros, o do Rio Grande do Sul (RS) sediou em 2013 (os dados de 2014 ainda estavam disponíveis na época da pesquisa) 14,1% das empresas em atividade no país, que responderam em 2013 por 18,6% da produção nacional, 13,6% do pessoal ocupado (42.881 empregos), 16,0% do faturamento, e 30,7% das exportações. A pesquisa focou na parte da indústria gaúcha de móveis localizada na região da serra gaúcha, que compreende 367 empresas,

sendo cinco grandes, dezenove médias e o restante pequenas e micro-empresas, segundo os critérios de classificação do SEBRAE (SINDIMÓVEIS, 2015).

A coleta dos dados foi por entrevistas que abordaram os principais aspectos referentes a externalização, entre eles os fatores motivadores para adoção desta prática, os principais processos ou produtos externalizados, a escolha dos fornecedores, o funcionamento do processo, a participação dos fornecedores no desenvolvimento dos produtos, as dimensões e indicadores de avaliação de desempenho, a representatividade e tendência da externalização nas empresas. Os entrevistados ocupam o cargo de gerentes de suprimentos. A análise de dados foi interpretativa.

A Empresa I foi fundada em 1985 pela associação de três empresas que atuavam na fabricação de móveis e insumos para a indústria. Em 1990 houve investimentos em novas linhas de produtos e diversificação em canais de distribuição que passaram a ser compostos por revendas exclusivas, lojas multimarcas de móveis e pontos de revenda multimarcas, os magazines. Em 2003, a empresa passou a comercializar seus produtos somente a partir de revendas exclusivas com duas marcas distintas, para clientes classe A e B. No ano de 2007, a empresa voltou a atuar em grandes redes varejistas por meio de uma marca licenciada de uma das empresas que fazem parte do grupo, passando a atingir a classe D. No mesmo período, iniciou-se um processo de reposicionamento das marcas visando a elevação do nível de percepção por parte dos clientes, resultando na oportunidade da criação de uma nova marca para atendimento da classe de consumo C. A cobertura destes mercados através dos canais de distribuição possibilita à empresa atingir uma receita bruta próxima a R\$ 380 milhões por ano. A empresa possui um parque fabril de cerca de 50 mil metros quadrados com alta tecnologia e processo de produção versátil, permitindo a fabricação de produtos contra pedidos e entrega em até dez dias, com baixos estoques. A empresa conta com cerca de 900 funcionários distribuídos em 650 na área fabril, 120 na área comercial e 130 na área administrativa.

A Empresa II iniciou atividades em 1995 com três sócios da mesma família, fabricando móveis infantis. Em 1998, a empresa adquiriu um fabricante de racks, estantes, escrivaninhas e dormitórios que foi incorporada ao grupo em 2002. Entre 2009 e 2011, a empresa ampliou seu mercado de atuação, primeiramente lançando uma nova marca de móveis planejados de alto valor e em seguida uma marca de produtos com preços acessíveis. A empresa possui uma área construída de 23 mil metros quadrados e 280 funcionários, comercializado seus produtos no mercado interno e exportando para mais de 40 países, com um faturamento próximo a R\$ 90 milhões por ano.

Para orientar os estudos de caso e garantir validade e confiabilidade dos eventuais achados, foi montado o protocolo de pesquisa do Quadro 2. O protocolo se organiza em: itens a investigar, aspectos em cada item a investigar e a principal referência bibliográfica usada na definição do escopo de cada aspecto.

Quadro 2 – Comparativo entre as empresas estudadas

Item	Aspecto a investigar	Referência usada
Características da externalização	Produtos ou serviços externalizados	McIvor (2008)
	Tempo de utilização desta prática	Aksoy e Ozturk (2011)
	Principal razão para externalização	Ellram e Billington (2001)
	Dimensões prioritárias	Hätönen e Erikson (2009)
Gestão da externalização	Contrato de fornecimento	Belcourt (2006)
	Número de fornecedores	Belcourt (2006)
	Exclusividade	Barney (1991)
	Comunicação e TI	Rodrigues e Sellitto (2009)
	Ativo específico	Leiblen (2003)
Controle da externalização	Participação no desenvolvimento	Rodrigues e Sellitto (2008)
	Controle por parte da compradora	Aksoy e Ozturk (2011)
	Indicadores	Amato Neto (2001)
	Avaliação	Liu <i>et al.</i> (2010)
	Substituição de fornecedor	Williamson (1979)
	Representatividade	Williamson (1979)
	Tendência	Williamson (1979)

Fonte: autores

4. Resultados: Externalização nas Empresas I e II

A Empresa I adota a prática da externalização desde aproximadamente o ano de 1997. Os principais itens externalizados foram os serviços de corte, furação e borda de peças em MDF (*Medium Density Fiberboard*) e MDP (*Medium Density Particleboard*), tais como travessas, costas de gavetas, laterais de gavetas, gavetas prontas e prateleiras. As principais razões que levaram a empresa a externalizar parte de sua produção foram a falta de espaço físico, não possuir máquinas e equipamentos totalmente adequados, e perda de produtividade, pois tratavam-se de peças pequenas.

Atualmente, a empresa opera com quatro fornecedores. Para alocação das peças entre os fornecedores, são levados em conta a especificidade das peças, o maquinário e a especialidade do fornecedor, ou seja, há determinadas peças que um fornecedor possui melhor serviço, seja pelos equipamentos, seja pela mão de obra que emprega no desenvolvimento da atividade.

Não há um contrato de fornecimento formal firmado entre comprador e fornecedor, apenas reuniões de definição de preços que ocorrem uma vez por ano por conta de dissídios coletivos, entre outras razões, para as peças que já estão em linha e uma negociação particular a cada lançamento ou introdução de novas peças ou especificações diferenciadas que irão alterar significativamente o trabalho do fornecedor. Também não há uma demanda pré-contratada e os fornecedores são flexíveis quanto a alteração das demandas do dia a dia em até cerca de 20% do volume requerido.

Os fornecedores geralmente não participam do desenvolvimento dos produtos, apenas de sua execução. A comunicação ocorre por meio de desenhos técnicos e especificações fornecidas pela

área de engenharia da compradora. Não há estrutura dedicada para o controle destas atividades, ou seja, a gestão e controle das atividades que envolvem a externalização são absorvidos pelo Departamento de Suprimentos e Planejamento e Controle de Produção (PCP) da compradora.

No processo da externalização, a compradora adquire o material principal que são as chapas de MDF ou MDP, as bordas que serão coladas nos móveis e os acessórios, como puxadores e corrediças metálicas. Esse material é enviado para a fornecedora que executa os serviços designados nos desenhos técnicos das peças solicitadas e entrega nos dias pré-determinados, cobrando pelo serviço executado. Toda comunicação ocorre de forma integrada por softwares específicos.

Os fornecedores não atendem somente a empresa pesquisada, e nenhum de seus ativos, sejam eles máquinas e equipamentos, estrutura física ou de pessoal, são dedicados ou exclusivos para atender a unidade de pesquisa. Quanto à substituição de fornecedores, a empresa informa que este é um processo fácil e que leva no máximo de 20 a 30 dias. Hoje, a externalização representa de 6% a 8% da aquisição de insumos e componentes e a tendência é que este número seja reduzido para cerca de 4%, pois já existem estudos para aumentar a flexibilidade nas linhas de produção, alocação de mais espaço e aquisição de equipamentos específicos. A principal motivação para este recuo é que, se bem que estrategicamente os fornecedores cumpram um papel relevante, estes não conseguiram desempenho satisfatório em custo, principalmente pela alta incidência de custos de transação (transporte, armazenagem e *set-up* de máquinas).

As principais dimensões consideradas na avaliação dos resultados dos fornecedores são pela ordem: (i) qualidade; (ii) preço; e (iii) entrega, sendo que estas avaliações são efetuadas a cada entrega, não se utilizando de indicadores estruturados. Pela proximidade física entre as empresas, a cada não conformidade encontrada são efetuadas reuniões na sede da compradora ou do fornecedor para avaliar o problema, definir as soluções e principalmente prevenir recorrências.

A Empresa II pratica a externalização desde o ano 2000, principalmente no processo de lixamento e pintura PU (pintura em poliuretano) de peças curvas e com detalhes em baixo relevo que exigem longo tempo de secagem ou a utilização de estufas apropriadas, conforma a umidade e a temperatura ambiente. Já as peças que necessitam de pintura UV (pintura em ultravioleta) a empresa processa internamente, pois a secagem é instantânea, ou seja, logo após pintada a peça já pode avançar para outra etapa de produção.

A falta de espaço físico mais a necessidade de tempo de secagem (armazenamento) foram as principais razões que determinaram a decisão pela externalização, sendo que a empresa realiza este processo com um único fornecedor, que por sua vez não trabalha exclusivamente para a compradora, porém com acordo tácito de preferência na entrega.

A empresa compradora envia peças semiacabadas, isto é, cortadas, furadas e bordadas para a fornecedora, que irá proceder com o processo de lixamento e pintura das peças e secar ao ambiente ou em estufas, dependendo da umidade e da temperatura ambiental e principalmente do prazo requerido para devolução. Obviamente, caso o prazo permita, a secagem sem uso de estufa reduz expressivamente o custo da operação.

A aquisição de lixas e tintas, além de outros materiais secundários, fica a cargo da empresa fornecedora, mas sempre de acordo com as especificações técnicas da empresa compradora.

O fornecedor participa eventualmente do desenvolvimento de novas peças, principalmente expondo suas capacidades e dificuldades na realização dos trabalhos. Neste processo, são definidas metas de qualidade e entrega. Por se tratar de fornecedor único e ser um serviço especializado, a empresa compradora informa que teria certa dificuldade de substituí-lo se fosse necessário.

Não há contrato formal e nem demanda pré-contratada, ou seja, a empresa trabalha por pedidos, sendo que este fornecedor possui uma boa flexibilidade na demanda que pode chegar a 50% de variação de volume. A empresa compradora não dedica uma estrutura exclusiva à gestão da externalização. Esta atividade é absorvida pela área de suprimentos e engenharia.

A empresa fornecedora possui certos ativos específicos, porém estes não são exclusivos para atender a empresa compradora. A comunicação entre as empresas ocorre principalmente via telefone e via e-mail, quando são repassados os pedidos e as prioridades de entrega. Não há integração automática, via sistemas de informação.

As principais dimensões observadas na avaliação do fornecedor são, pela ordem de importância, a qualidade e o cumprimento do prazo de entrega, que são avaliados a cada evento e discutidos em reuniões na sede da compradora ou do fornecedor, uma vez que são próximas. Custo é pouco considerado na decisão de externalização.

5 Análise Comparada dos Resultados

Os serviços externalizados possuem características similares: ambos apoiam a manufatura e ambas externalizam há mais de uma década, com métodos similares de gestão de resultados. A Empresa I externaliza corte, furação e borda de peças, enquanto que a Empresa II externaliza pintura. Ambas apontaram a falta de espaço físico e equipamento adequado como uma das principais razões para a externalização. Os tempos de utilização desta prática são similares, de 13 a 16 anos. Nenhuma das duas possui contratos formais de fornecimento, com parâmetros estabelecidos de negociação. Existem somente acordos tácitos referentes a preços e preferência nas entregas, ou seja, são estabelecidas relações de confiança entre as empresas compradoras e fornecedoras. Estas relações têm se mostrado sólidas e consistentes ao longo do tempo de prática.

Quanto à especificidade dos ativos e a possibilidade ou a necessidade da troca de fornecedores, a Empresa II revela ter maior dificuldade, pois para ela é trabalhoso e oneroso encontrar e desenvolver outro fornecedor, o que pode explicar em parte a opção de não avaliar a dimensão de preço do serviço. Como o processo de produção é específico, em situações extremas, pode gerar comportamento oportunista por parte do fornecedor. Já a empresa I revela não possuir dificuldade caso queira trocar de fornecedor, dadas as características mais simples do processo externalizado. Quanto à avaliação de desempenho dos fornecedores externalizados, o estudo revela que as unidades pesquisadas não se utilizam de processos estruturados e formais para registro, manutenção e elaboração de relatórios estatísticos, embora a verificação de qualidade, preço e cumprimento do prazo de entrega seja efetuada no dia a dia e em cada entrega.

O estudo observa que estas avaliações são efetuadas no dia-a-dia das operações, em cada entrega do fornecedor. Cada não-conformidade apresentada provoca reuniões entre os Departamentos de Suprimentos, Engenharia e PCP com os fornecedores, a fim de buscar soluções rápidas e objetivas para o problema, já que estas entregas são programadas e acontecem praticamente todos os dias. Eventualmente, tais soluções podem também objetivar o bloqueio da reincidência, ou seja, que aquele problema não ocorra de novo.

Por fim, observa-se que em ambas as empresas as operações representam menos do que 10% dos volumes de produção e que a Empresa I tenciona reduzir este volume devido ao preço, que tem se mostrado elevado.

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos observados nas entrevistas. Tal quadro pode ser usado para futuras observações, comparações e análises estratégicas de operações de externalização na indústria moveleira, seguindo o roteiro estratégico de Eckstein (1975) para a construção de teorias baseadas em estudos de caso.

Quadro 3 – Comparativo entre as empresas estudadas

Item	Empresa I	Empresa II
Produtos ou serviços externalizados	Peças em MDF e MDP	Pintura PU
Tempo de utilização desta prática	Desde 1997 (16 anos)	Desde 2000 (13 anos)
Principal razão para externalização	Espaço físico e equipamentos	Espaço físico e processo
Dimensões prioritárias	Qualidade, entrega, preço	Qualidade, entrega
Contrato de fornecimento	Não há contrato firmado	Não há contrato firmado
Número de fornecedores	Quatro	Um
Exclusividade	Não há exclusividade	Somente acordo de preferência
Comunicação e TI	Totalmente integrado	E-mail e telefone
Ativo específico	Não	Alguns
Participação no desenvolvimento	Fornecedor não participa	Fornecedor eventualmente
Controle por parte da compradora	Suprimentos e PCP	Suprimentos e Engenharia
Indicadores	Não utiliza	Não utiliza
Avaliação	A cada evento	A cada evento
Substituição de fornecedor	Relativamente fácil	Difícil
Representatividade	6% a 8% das compras	5% das compras
Tendência	Diminuir	Manter

Fonte: dados da pesquisa

6. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar estrategicamente aspectos e implicações de processos de externalização de atividades operacionais em empresas da indústria moveleira. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. Foram estudadas duas empresas do cluster moveleiro do Rio Grande do Sul. Os aspectos analisados foram organizados sob a forma de um quadro de trabalho que poderá, eventualmente, ser usado em novas análises e comparações dentro da indústria.

Alguns aspectos comuns às duas empresas chamaram a atenção. Os mais notáveis foram a avaliação do resultado do fornecimento a cada entrega, com eventuais medidas de controle sendo tomadas de imediato, e a relação de confiança existente entre as empresas compradoras e seus fornecedores, construída e consolidada ao longo do tempo. Outro aspecto notável foi que apenas uma das duas empresas usa o preço como elemento de avaliação da decisão de externalizar parte da produção. De fato, a Empresa I tem questionado a validade de manter toda a externalização, dada a alta de preços ocorrida nos últimos anos. A empresa considera eventualmente recuar parcialmente desta decisão se conseguir fazer o mesmo serviço internamente por um custo mais baixo.

Para novas pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra do mesmo setor e adição de novos setores de empresa localizadas na mesma região para comparação e também proposições de modelos de avaliação de desempenho de fornecedores que se adapte a realidade das empresas.

Referências

AKSOY, A.; ÖZTÜRK, N. Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments. *Expert Systems with Applications*, v.38, n.5, p.6351-6359, 2011.

AMATO NETO, J.; OLAVE, M. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.289-303, 2001.

AMIN, S.; RAZMI, J. An integrated fuzzy model or supplier management: a case study of ISP selection and evaluation. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.4, p.8639-8648, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17 n.3, p.99-120, 1991.

BELCOURT, M. Outsourcing – the benefits and tue risks. *Human Resource Management Review*, v, 16, n.2, p.269-279, jun.2006.

ÇELEBI, D.; BAYRAKTAR, D. An integrated neural network and data envelopment analysis for supplier evaluation under incomplete information. *Expert Systems with Applications*, v.35, n.4, p.1698-1170, 2008.

CHOY, K.; LEE, W.; LO, V. Design of a case basead intelligent supplier relationship management system: the integration of supplier rating system and product coding system. *Expert Systems with Applications*, v.25, p.87-100, 2003.

CORBETT, M. *Outsourcing Revolution: why it makes sense and how to do it right*. Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004.

DIBBERN, J.; GOLES, T.; HIRSEHHEIM, R.; JAYATIALAKA, B. Information systems outsourcing: a survey an analysis of the literature. *The data base for advances in information systems*, v.35, n.4, p.6-31, 2004.

DOYLE, M. Bridging the efficiency gap between product innovation and manufacturing in complex, externalized environments, a more modern, holistic and flexible informatics strategy is key. *Chimica Oggi-Chemistry Today*, v.31, n.1, p.12-15, 2013.

ECKSTEIN, H. Case Study and Theory in Political Science, in GREENSTEIN, F. e POLSBY, N. (org.), *Handbook of Political Science*, Reading, MA.: AddisonWesley, p.79-137, 1975.

ELLRAM, L.; BILLINGTON, C. Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v.7, n.1, p.15-27, 2001.

GILLEY, M.; GREER, C.; RASHEED, A. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, v.57, n.3 p.232-240, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. The core competence of the corporation. *Harvard Busines Review*. v.68, n.3, p.79-91, 1990.

- HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. 30 + years of research and practice of outsourcing – exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, v.15, n.2, p.142-155, 2009.
- HOLCOMB, T.; HITT, M. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, v.25, n.2, p.464-481, 2007.
- LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, v.35, n.1, p.73-86, 1993.
- LIU, J. H.; WANG, H. S.; HSU, C. C.; YIN, S. L. A hybrid model for selection of an outsourcing provider. *Applied mathematical modelling*, v.35, n.10, p.5121-5133, out. 2011.
- MARCELINO, P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. *Pegada*, v.8, n.2, p.55-71, 2007.
- MATTIODA, E.; NODARI, C. H.; OLEA, P. M. Vantagens Competitivas em Clusters de empresas: estudo de caso no arranjo moveleiro da Serra Gaúcha. *Revista de Administração da Unimep*, v. 7, n. 1, p. 21-40, 2009.
- MCCARTHY, I.; ANAGNOSTOU, A. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing International. *Journal of Production Economics*, v.88, n.1, p.61-71, mar. 2004.
- McIVOR, R. What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, v.26, p.24-34, 2008.
- QUINN, J. Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review*, v.41, n.4, p.13–28, 2000.
- QUINN, J. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, v.40, n.4, p.9–21, 1999.
- RODRIGUES, D.; SELBITTO, M. Análise do desempenho de fornecedores de uma empresa de manufatura apoiada em análise de aglomerados. *Produção*, v.19, n.1, p.055-069, 2009.
- RODRIGUES, D.; SELBITTO, M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. *RAUSP*, v.43, n.1, p.97-111, 2008.
- SARKAR, A.; MOHAPATRA, P. Evaluation of supplier capability and performance base reduction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v.12, n.3, p.148-163, 2006.
- SCHILLING, M.; STEENSMA, K. The use of modular organizational forms: an industry-level analysis. *Academy of Management Journal*, v.44, n.6, p.1149-1168, 2001.
- SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves. Listagem geral, 2015. Disponível em <http://www.sindmoveis.com.br/portal/empresas>. Acesso em 28/02/2015.
- WANG, J.; YANG, D. Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information systems outsourcing. *Computer & Operations Research*, v.34, n.12, p.3691-3700, dez.2007.
- WILLIAMSON, O. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, n.3, p.548–577, 1981.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233-262, 1979.
- ZEYDAN, M.; ÇOLPAN, C.; COBANOGLU, C. A combined methodology for supplier selection and performance evaluation. **Expert Systems with Applications**, v.38, n.3, p.2741-2751, 2011.

Recebido: 02/10/2014

Aprovado: 30/04/2015