

## **Motivações, Riscos, Barreiras e Resultados Associados à Adoção do *Global Sourcing* por Empresas Brasileiras: um Estudo de Caso**

**Moema Pereira Nunes<sup>†</sup>**

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS*

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo identificar as motivações por trás da adoção do *global sourcing* (GS) e os resultados que as empresas de países emergentes estão alcançando. A pesquisa explora as características distintivas da experiência dessas empresas e examina as teorias estabelecidas sobre o GS com base em empresas dos países desenvolvidos. No artigo, um estudo de caso investigou quatro empresas da indústria eletroeletrônica no Sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, documentos e observação direta. De acordo com a pesquisa, as principais motivações para adoção do GS são o acesso mais rápido às novas tecnologias e a ascensão dos mercados globais. Constatou-se também que a oportunidade de oferecer produtos diversificados, utilizando os canais de distribuição já desenvolvidos pelas empresas, motiva a adoção do GS, uma situação não identificada na literatura prévia. Apesar dos riscos, a ausência de uma ampla base de suprimento local exige que as empresas adotem o GS. Além disso, as falhas na formalização dos processos de análise de barreiras criam dificuldades para as empresas. Os principais resultados associados ao GS referem-se à inovação e à redução do tempo necessário para desenvolver produtos e atingir mercados. A esse respeito, as empresas enfrentam um desafio de desenvolver as habilidades necessárias para competir pelas vantagens que o mercado global pode oferecer.

**Palavras-chave:** *Sourcing*. *Global sourcing*. Estratégias da cadeia de suprimento global. Brasil. Indústria eletroeletrônica.

*Recebido em 13/10/2014; revisado em 30/10/2014; aceito em 03/11/2014; divulgado em 01/03/2016*

**\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup>. Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

**Vínculo:** Professor Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

**Endereço:** Av. Ipiranga 6681, Prédio 50, 10 andar, Porto Alegre – RS - Brasil, CEP 90619-900.

**E-mail:** moemanunes@hotmail.com

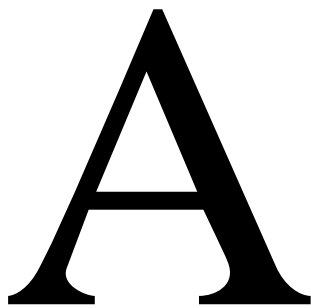
**Telefone:** (51) 91250983

*Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.*



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO



busca por fontes de suprimentos alternativas em mercados estrangeiros representa uma oportunidade de conquistar vantagem competitiva. Primordialmente, a busca é motivada pela falta de fornecedores locais (de produtos, serviços e tecnologia) ou pelos custos de aquisição mais baixos. Essas motivações reativas se moveram em direção a uma estratégia mais proativa (MONCZKA; TRENT, 1991; BOZARTH; HANDFIELD; DAS, 1998; HARRIS, 2006; KNUDSEN; SERVAIS, 2007; DUTTON, 2008). Enquanto *sourcing* refere-se a uma atividade funcional da empresa para acessar recursos externos, como matérias-primas, produtos acabados e serviços, o termo “*global sourcing*” (GS) emergiu como representante da abordagem da adoção de *sourcing* estratégico em uma base global. Assim, GS refere-se à intenção estratégica de uma empresa ao buscar e monitorar os mercados de suprimento global. Refere-se também à gestão eficiente de tais atividades por meio da integração e coordenação dos trabalhos relacionados às áreas funcionais (NUNES; VIEIRA; ANTUNES JR., 2013).

O GS teve início entre empresas que operam nos EUA, na Europa e no Japão. Mais recentemente, as empresas de países emergentes desenvolveram práticas de GS. Essas empresas estão enfrentando um ambiente mais competitivo e processos de crescimento mais rápidos. Mesmo para aqueles acostumados a fazerem compras internacionais, a consolidação a longo prazo dessa atividade em seus planos estratégicos é cada vez mais frequente. Essa situação resulta em empresas enfrentando desafios durante a adoção do GS. Empresas de países emergentes estão crescendo rapidamente em tempos em que as mesmas têm maior acesso às tecnologias e a ferramentas de comunicação, e nesse contexto o estabelecimento de acordos governamentais complexos pode facilitar ou impor barreiras ao comércio internacional.

As empresas de países emergentes estão passando por acelerados processos de internacionalização caracterizados por ações ousadas e agressivas (SIRKIN et al., 2008). Além disso, as vantagens competitivas dessas empresas geralmente estão relacionadas à concorrência de preços, a qual é mais difícil de sustentar do que vantagens tecnológicas ou relacionadas à marca (GAMMELTOF; BARNARD; MADHOCK, 2010). De acordo com Gammeltof, Barnard, e Madhock (2010), as trajetórias seguidas por empresas de países emergentes, muitas vezes, diferem daquelas seguidas pelas empresas dos países desenvolvidos.

Estudos de GS centraram-se na investigação de empresas em países desenvolvidos (TRENT; MONCZKA, 1991, 2003, 2003A; NARASIMHAN; CARTER, 1998; SAMLI; BROWING, 2003; KOTABE; MURRAY, 2004; KOCABASOGLU; SURESH, 2006; NASSIMBENI, 2006; NASSIMBENI; SARTOR, 2007; TRAUTMANN; BALS; HARTMANN, 2009). Países em desenvolvimento e emergentes são normalmente investigados como fornecedores para essas empresas, não como os países de origem das empresas (NASSIMBENI; SARTOR, 2007; LAHIRI; KEDIA, 2009; TOWERS; SONG, 2010). Os países emergentes são geralmente caracterizados por terem uma participação mais ativa dos governos em suas economias, além de ambientes institucionais econômicos menos sofisticados. Suas empresas tendem a operar em indústrias mais maduras ao invés de indústrias tecnológicas e apresentam variações de acordo com contextos institucionais locais; por exemplo, empresas emergentes são frequentemente estatais, afiliadas ou familiares (GAMMELTOF; BARNARD; MADHOCK, 2010). Elas enfrentam a concorrência de empresas em economias desenvolvidas e tendem a usarem umas às outras como pontos de referência nas suas decisões de internacionalização (LI; YAO, 2010).

A fim de se compreender essa situação mais claramente, questiona-se: *Existem diferenças na adoção do GS por empresas de países emergentes em termos de motivações, riscos, barreiras e resultados?* Para responder à pergunta, este artigo objetiva identificar as motivações por trás da adoção do GS, as barreiras e os riscos enfrentados no engajamento dessa adoção, e os resultados obtidos pelas empresas.

Samli, Browning e Busbia (1998) revelam a necessidade de estudos que investiguem a adoção do GS e que incluam revisões de envolvimento do negócio nos processos e a incorporação de tal adoção no planejamento estratégico corporativo. Ao investigarem questões emergentes no suprimento de recursos, Sheth e Sharma (1997) determinam que as atividades do GS devem ser mais exploradas devido à oportunidade de se obter uma vantagem competitiva por meio dessa estratégia. Ao mesmo tempo, esses autores destacam que as diferenças culturais e legais entre países são fatores críticos que se relacionam diretamente ao GS. Embora tais autores tenham chegado às suas conclusões há vários anos, essa necessidade de pesquisa ainda existe, conforme identificado por Kausik e Mahadevan (2012). Eles argumentam que o GS é muito mais complexo do que os estudos atuais sugerem porque aspectos contextuais podem influenciá-lo. Os mesmos autores também argumentam que mais pesquisas qualitativas são necessárias a fim de possibilitar que pesquisadores prevejam

direções futuras. Tal investigação deve compreender a criação de uma nova agenda que inclua tendências futuras nos contratos e possíveis trajetórias organizacionais.

A fim de realizar a pesquisa deste artigo, primeiro será apresentada uma breve discussão sobre o GS e as empresas de países emergentes. A estrutura conceitual será então introduzida seguida pelo método de pesquisa. Os resultados da pesquisa serão descritos em três seções: motivações, riscos e barreiras, e resultados. Depois, o artigo apresentará a discussão final, implicações teóricas e gerenciais, limitações do estudo e as orientações para pesquisas futuras.

## **2 GLOBAL SOURCING E AS EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES**

A busca por oportunidades de suprimentos globais requer que as empresas compradoras adotem abordagens diferentes. Por exemplo, a capacidade de visualizar o mundo inteiro como um potencial fornecedor de matérias-primas, componentes, produtos acabados e serviços pode ser considerada como um pré-requisito para o GS (MONCZKA; TRENT, 1991). Ao mesmo tempo, um maior conhecimento de compras é necessário, incluindo a conscientização sobre os riscos maiores associados a tais atividades de compras (KOTABE; MURRAY, 2004). Como Butter e Linse (2008) destacam, as empresas começaram a agregar valor por meio da melhor orquestração de seus fornecedores estrangeiros. No entanto organizar tal orquestração exige que as empresas empreguem uma abordagem estratégica; assim, o processo de *sourcing* recentemente alcançou status estratégico nas empresas (QUINTENS; PAUWEL; MATTHYSSENS, 2006).

As relações tradicionais estabelecidas pelas empresas dos países desenvolvidos com fornecedores no exterior foram baseadas principalmente em situações de dependência de fornecedores. No entanto as empresas dos países em desenvolvimento agora têm a oportunidade de atingir níveis mais altos de produção por meio de suas atividades de *sourcing*. Além disso, as empresas compradoras costumavam ser maiores do que seus fornecedores, bem como tecnologicamente mais avançadas e com processos de gestão mais sofisticados.

Empresas de países emergentes podem enfrentar as mesmas situações como a de seus fornecedores, especialmente quando trabalham com pequenos fornecedores de seus países de origem ou outros países em desenvolvimento. No entanto diferentes tipos de relacionamentos também podem ser desenvolvidos por essas empresas. Em alguns casos, podem estabelecer relações com os fornecedores que têm o mesmo tamanho e características; ou seja, outras empresas de países emergentes. Nesses casos, a relação de dependência pode ou não existir, ou seja, quando outros fornecedores e compradores estão disponíveis ou não.

Um terceiro tipo possível de relacionamento ocorre quando as empresas de países emergentes têm fornecedores com maior poder de barganha, geralmente empresas de países desenvolvidos ou empresas mais fortes de seus países ou em países anfitriões. Nesse caso, continuará a existir uma relação de dependência com a fonte de suprimento. A escolha entre esses diferentes tipos de relacionamento irá variar de acordo com a estrutura da empresa e indústria, e os três caminhos diferentes devem ser considerados como novos desafios no desenvolvimento de estratégia de *sourcing*.

Em uma análise das empresas brasileiras que entraram tardiamente nos mercados internacionais (*late movers*), Rocha, Silva e Carneiro (2007) encontraram que a transição das empresas brasileiras ocorreu mais tarde em comparação às empresas de outros países latino-americanos. Além disso, Barreto e Rocha (2003) argumentam que o processo de internacionalização ocorreu mais tarde no Brasil devido: (1) ao tamanho do país, que fornece um grande mercado interno; (2) à falta de apoio governamental para o estabelecimento de operações internacionais; (3) à proteção do mercado interno do país até o início da década de 1990; e (4) à distância cultural do Brasil de outros países. Nesse contexto, segundo Borini et al. (2007), três fatores contribuíram para o sucesso dos *late movers*: (1) uma mentalidade global, (2) tomada de decisões ousadas, (3) o realinhamento de toda a empresa para competir em escala global.

### 3 ESTRUTURA CONCEITUAL

A estrutura conceitual que foi desenvolvida para a realização desta pesquisa inclui quatro dimensões: (1) motivações, (2) riscos, (3) barreiras e (4) resultados. A primeira dimensão, *motivações*, é definida como o que incentiva as empresas a capturar vantagens de custos locais e para compensar as desvantagens competitivas através do uso de fornecedores estrangeiros. Com base nesse conceito, dois construtos foram identificados: motivações relacionadas às vantagens comparativas (redução do custo total) e motivações relacionadas às vantagens competitivas. Esse segundo tipo de motivação foi separado em aspectos relacionados ao produto, fornecedor, processo e empresa. A segunda dimensão, *riscos*, incide sobre os potenciais efeitos negativos durante a adoção do GS. Nesse contexto, esta pesquisa considera os aspectos negativos do GS que são refletidas na empresa compradora. Assim, os *riscos* foram divididos em quatro construtos: análise ambiental e análise de *trade-off*, o desenvolvimento de possibilidades alternativas de *sourcing*, o equilíbrio entre o *sourcing* local e global e gestão de riscos. No que se refere a *barreiras*, a terceira dimensão, esta pesquisa considera os fatores que tornam a adoção do GS mais difícil ou mesmo impossível

de ser continuada ou intensificada. Assim, *barreiras* foram divididas em uma matriz que considera as barreiras internas e externas cruzando-as com o produto, empresa/gestão, redes, indústria/concorrência e ambiente. A pesquisa adotou essa abordagem diferente a fim de aplicar os conceitos de Alguire, Frear e Metcalf (1994) e Quintes, Pauwels e Matthyssens (2006) de forma mais eficaz. A quarta dimensão é *resultados*, os quais são os benefícios que as empresas podem atingir através da adoção do GS. Os resultados foram divididos em três construtos relacionados ao produto, processo e conhecimento. Todas as dimensões e construtos são apresentados No Quadro 1, juntamente com as principais referências usadas para estabelecê-los.

<b>Dimensões</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais referências</b>
<b>Motivações</b>	Motivações relacionadas às vantagens comparativas	Monczka e Trent (1991); Bozarth, Handfield, e Das (1998); Cho e Kang (2001); Christopher (2002); Jin (2004); Agndal (2006); Harris (2006); Knudsen e Servais (2007); Dutton (2008)
	Motivações relacionadas às vantagens competitivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionadas ao produto</li> <li>• Relacionadas ao fornecedor</li> <li>• Relacionadas ao processo</li> <li>• Relacionadas à empresa</li> </ul>	
<b>Riscos</b>	Análise ambiental e análise de <i>trade-off</i>	Levy (1995), Bozarth, Handfield, e Das (1998); Cho e Kang (2001); Zeng e Rosseti (2003); Christopher, Peck, e Towill (2006); Butter e Linse (2008); Steinle e Schiele (2008)
	Desenvolvimento de possibilidades alternativas de <i>sourcing</i>	
	Equilíbrio entre <i>sourcing</i> local e global	
	Gestão de riscos	
<b>Barreiras</b>	Barreiras internas e externas	Alguire, Frear, e Metcalf (1994); Quintes, Pauwels, e Matthyssens (2006)
	Relacionados ao produto	
	Relacionados à empresa/gestão	
	Relacionadas às redes	
	Relacionados à indústria/competição	
Relacionadas ao ambiente		
<b>Resultados</b>	Relacionados ao produto	Trent e Monczka (2003); Quintens, Pauwells, e Matthyssens (2006); Mulani (2008)
	Relacionados ao processo	
	Relacionados ao conhecimento	

Quadro 1 – Dimensões, construtos, e principais referências

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA

Um qualitativo baseado em casos foi desenvolvido para responder à pergunta de pesquisa. Um estudo de caso qualitativo pode ser definido como a pesquisa empírica que prima em usar dados contextualmente ricos a partir de configurações reais delimitadas a fim de investigar um fenômeno focado (BARRAT; CHOI; LI, 2011). Estudos de caso tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões e incluem o que motivou as decisões e os resultados que foram alcançados (SCHRAMM, 1971). A escolha pela pesquisa qualitativa está relacionada ao fato de um estudo quantitativo não viabilizar uma análise aprofundada da internacionalização das atividades de *sourcing* das empresas investigadas. Uma abordagem de pesquisa de caso é “apropriada e essencial onde qualquer teoria não existe ou é improvável

aplicar... [e] onde a teoria existe, mas o contexto ambiental é diferente” (Stuart et al., 2002:423). Também é apropriada quando o foco da pesquisa baseia-se na exploração e na melhor compreensão dos fenômenos contemporâneos emergentes, ou dos problemas em suas configurações do mundo real (BARRAT; CHOI; LI, 2011).

Nesse contexto, a primeira etapa de delimitação do escopo foi a seleção de empresas brasileiras da indústria eletroeletrônica do estado do Rio Grande do Sul. A indústria eletroeletrônica no Brasil pode ser considerada uma indústria de base importadora. De 2003 a 2010, o total das importações neste setor aumentou 47%, representando USD 24.882 milhões. A importância das mercadorias importadas nessa indústria também pode ser vista na porcentagem das importações no mercado interno para produtos finais. Esse número chegou a 21,6% em 2010.

O estado do Rio Grande do Sul tem o segundo maior aglomerado de empresas atuando na indústria de componentes eletroeletrônicos. A maioria dessas empresas é financiada por capital local. A decisão de investigar empresas desse Estado foi tomada porque sua indústria está bem estruturada e as empresas estão organizadas em uma Entidade representativa do setor industrial. Antes de cada empresa ter sido investigada, documentos da Entidade já tinham mostrado a importância do GS na indústria.

A segunda delimitação de escopo está relacionada com a seleção de empresas que, de acordo com a estrutura de Trent e Monczka (2003), adotam o GS. Usando essa estrutura, organizou-se uma reunião com a Entidade da indústria. O conceito teórico foi apresentado aos diretores da associação e solicitou-se que eles identificassem as empresas que poderiam ser posicionadas em cada nível do *continuum*. Cada escolha foi discutida a fim de compreender as empresas. Dessa forma, foi identificado um grupo de empresas adequadas. A associação enviou e-mails para as empresas, apresentando o projeto de pesquisa e convidando os gestores a participarem da pesquisa. O apoio da associação foi fundamental para acessar esses gestores. Dessa forma, as empresas foram selecionadas de acordo com a conveniência e disponibilidade.

O quadro 2 apresenta uma breve descrição das empresas estudadas. Essas empresas têm algumas semelhanças: elas foram fundadas nas décadas de 80 e 90; tendem a obter suprimentos de países emergentes e desenvolvidos ao mesmo tempo; e como exportadoras, elas possuem um *market share* mais intenso na América Latina. As empresas concordaram em participar da pesquisa contando que pudessem se manter no anonimato. A apresentação

delas se concentrou em suas estratégias e atividades de *sourcing*, não em suas histórias e estratégias de negócios em geral.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Década de fundação:</b>	80	80	90	90
<b>Tamanho da empresa:</b>	1 - 99 funcionários	250 - 499 funcionários	100 - 249 funcionários	100 - 249 funcionários
<b>Escritório de compra no exterior/ano de início das operações:</b>	Nenhum	Escritório de compra – Alemanha, 2008	Nenhum	Escritório de compra - China, 2010
<b>Tipologia de compra de itens (componentes, produtos acabados):</b>	Componentes e produtos acabados	Componentes e produtos acabados	Componentes	Componentes e produtos acabados
<b>% de <i>sourcing</i> feito no exterior (em comparação c/ o total comprado):</b>	2007 - 2% 2008 - 5% 2009 - 10% 2010 - 15% 2011 - 20%	2007 - 37% 2008 - 46% 2009 - 39% 2010 - 36% 2011 - 35%	2007 - 12,57% 2008 - 15,99% 2009 - 29,38% 2010 - 39,05% 2011 - 60,79%	2007 - 5% 2008 - 5% 2009 - 5% 2010 - 5% 2011 - 5%
<b>% <i>sourcing</i> intra-empresa feita no exterior:</b>	Nenhum	1%	Nenhum	5%
<b>Países de fornecimento:</b>	China Taiwan Hong Kong Alemanha	EUA China Alemanha	China EUA	EUA China Taiwan

Quadro 2 – Descrição das empresas

Evidências foram coletadas a partir de documentos, entrevistas e observação direta. Os documentos foram usados para corroborar e realçar a evidência de outras fontes, com atenção especial dada para a entrevista semiestruturada. Relatórios das empresas, da associação da indústria e do governo regional também foram utilizados. As entrevistas foram espontâneas e permitiram ao pesquisador perguntar aos participantes sobre fatores-chave, bem como suas opiniões sobre determinadas questões. As entrevistas em profundidade foram realizadas em 2011 e 2012. Todas foram gravadas e transcritas. Realizou-se uma entrevista com o proprietário/gestor de cada empresa. Na empresa A, o entrevistado foi o proprietário/diretor, que trabalha na mesma desde a sua fundação. A entrevista durou duas horas e 33 minutos. Na empresa B, o gerente e o supervisor, há 13 anos e há 10 anos atuantes na empresa, respectivamente, foram entrevistados. Eles foram entrevistados em conjunto por duas horas e 19 minutos. Na empresa C, o controlador e o gerente foram entrevistados em conjunto por



duas horas e 25 minutos. Ambos já trabalhavam na empresa C havia 14 anos. Na empresa D, o entrevistado foi o proprietário/diretor, que trabalhava na empresa havia 12 anos. A entrevista durou duas horas e 10 minutos.

A terceira fonte de evidência foi pela observação direta, que foi realizada antes ou depois das entrevistas durante visitas à sede de cada empresa. Foi então realizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um procedimento de investigação que é aplicado a fim de analisar os dados, especialmente os dados obtidos de entrevistas. O software NVivo® foi usado para realizar a análise de dados. Os construtos identificados na fase do modelo conceitual foram usados como marcadores (*tags*) para selecionar partes específicas das entrevistas. Os fragmentos foram lidos várias vezes a fim de extrair conclusões sobre cada construto. Partes dos documentos foram analisados novamente na medida em que novos aspectos foram descobertos durante o estudo. Depois de uma investigação aprofundada, foram estabelecidos novos marcadores para alguns destes aspectos. Informações de documentos das empresas e as observações diretas também foram incluídas no banco de dados NVivo® e um processo de marcação semelhante foi realizado.

### • **Motivações da adoção do GS**

A fim de identificar as motivações para adotar o GS, relacionaram-se todas as motivações identificadas na literatura prévia. A partir de um método indutivo, as motivações foram agrupadas em categorias, como pode ser visto no Quadro 3.

<b>Construtos</b>	<b>Motivações</b>
<b>Motivações relacionadas às vantagens comparativas</b>	Total de redução de custo de aquisição Mercadorias recebidas têm custos mais baixos em moeda local (taxas de câmbio)
<b>Motivações relacionadas às vantagens competitivas</b>	<p><u>Relacionadas ao produto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso às novas tecnologias</li> <li>• Melhoria da entrega</li> <li>• Flexibilidade para alterar características de entrada</li> <li>• Melhoria da confiabilidade do produto</li> <li>• Melhoria da qualidade</li> <li>• Melhoria do controle de qualidade</li> </ul> <p><u>Relacionadas ao fornecedor</u></p> <p>Estabelecimento de fontes alternativas de suprimento Aumento do número de fornecedores disponíveis Melhoria de confiabilidade do fornecedor</p> <p><u>Relacionadas ao processo</u></p> <p>Vantagens de acesso de mercado do fornecedor Vantagens do acesso da competência chave do fornecedor Antecipar necessidades de materiais para novos produtos em desenvolvimento Antecipar necessidades de materiais em caso de alterações da demanda Melhores condições de negociação Introduzir a concorrência entre fornecedores</p>

	Redução do ciclo de desenvolvimento do produto <u>Relacionadas à empresa</u> Melhoria do serviço ao cliente Estabelecer presença no mercado global Obter a oportunidade de vender para um mercado ou país específico Atender às restrições de suprimento impostas pelo governo Oferecer suporte global para produtos locais Reação às práticas dos concorrentes Apoiar as operações internacionais da empresa
--	---

Quadro 3 – Motivações para adotar o GS

Fonte de referências: Monczka e Trent, 1991; Bozarth, Handfield, e Das, 1998; Cho e Kang, 2001; Christopher, 2002; Jin, 2004; Agndal, 2006; Harris, 2006; Knudsen e Servais, 2007; Dutton, 2008.

As quatro empresas investigadas mostraram motivações relacionadas às razões comparativas (tais como redução de custos) dentro das motivações que as levaram a buscar por suprimentos no exterior; no entanto as motivações relacionadas à vantagem comparativa não foram suficientes para adotar o GS. Todas as empresas comentaram sobre a importância das vantagens competitivas, como tipos de motivação. O Quadro 4 resume essas motivações. Como outras motivações que não foram identificadas na revisão da literatura foram identificadas das entrevistas nas empresas, uma quinta categoria, “outras motivações”, foi incluída.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Relacionadas ao produto</b>	Acesso às novas tecnologias  Melhoria da entrega	Acesso às novas tecnologias	Acesso às novas tecnologias	Acesso às novas tecnologias
<b>Relacionadas ao fornecedor</b>			Estabelecimento de fontes alternativas de suprimento	
<b>Relacionadas ao processo</b>	Redução do ciclo de desenvolvimento do produto	Antecipar necessidades de materiais em caso de alterações da demanda	Melhores condições de negociação	
<b>Relacionadas à empresa</b>	Estabelecer presença no mercado global  Obter a oportunidade de vender para um mercado ou país específico  Reação às práticas dos concorrentes	Reação às práticas dos concorrentes	Estabelecer presença no mercado global  Obter a oportunidade de vender para um mercado ou país específico	Estabelecer presença no mercado global
<b>Outras motivações</b>	Oferecer produtos diversificados, utilizando os canais	Oferecer produtos diversificados, utilizando os		Oferecer produtos diversificados, utilizando os

	de distribuição já desenvolvidos pela empresa	canais de distribuição já desenvolvidos pela empresa		canais de distribuição já desenvolvidos pela empresa
--	---	--	--	--

Quadro 4 – Motivações para adotar o GS relacionadas às vantagens competitivas

O acesso às novas tecnologias é a motivação mais relevante para a adoção do GS e pode estar relacionada às características do mercado das empresas investigadas. Por exemplo, a indústria eletroeletrônica tem um mercado global com fornecedores globais que conduzem à inovação em uma base global. Motivações relacionadas a avanços tecnológicos são destacadas por Quintens, Pauwells e Matthyssens (2006) como estimuladores do GS. A tecnologia motiva o GS; ao mesmo tempo, se uma empresa precisa de várias tecnologias, essas necessidades facilitam a adoção do GS.

A empresa B buscou oportunidades de negócios no exterior, não apenas reduções de custos. Desde os primeiros anos da empresa, os empresários procuraram parcerias com fornecedores que poderiam oferecer preços reduzidos e melhores tecnologias. A primeira parceria começou com um fornecedor asiático que “tinha produtos com mais tecnologia, eram menores e tinham custos melhores”. No entanto, mesmo o fornecedor tendo sido capaz de satisfazer suas necessidades, a empresa B buscou outras oportunidades em países mais avançados. Como resultado, a empresa estabeleceu uma parceria com uma empresa europeia que tinha produtos com maior tecnologia, apesar de preços mais elevados em comparação aos produtos asiáticos. O raciocínio por trás da decisão da empresa B foi que os produtos europeus, tecnologicamente, avançados garantiram competitividade. Além disso, a empresa B usa suas compras de produtos de alta tecnologia como forma de aprendizagem. “A tecnologia de nossos fornecedores (no caso de um componente fornecido do exterior) a tecnologia do nosso produto (desenvolvido na unidade da empresa no Brasil)” disse um dos entrevistados.

O aumento do número de produtos tecnológicos, de fontes globais, representa uma oportunidade para uma empresa oferecer novos produtos e tecnologias mais rápidas em relação ao desenvolvimento de produtos nacionais. Além disso, tal abordagem incorpora custos de desenvolvimento reduzidos, que diminuem os custos totais da empresa. Assim, fornecedores globais diluem os custos de desenvolvimento em escala global. Conseqüentemente, para a empresa D, a procura no exterior por novas oportunidades de *sourcing* é uma forma de garantir escalabilidade, introduzindo produtos globais na sua carteira. Ao destacar a importância de estabelecer uma presença em mercados globais, essa estratégia permite que a empresa melhore sua presença internacional.

Uma nova motivação que surge da pesquisa é a capacidade de oferecer produtos diversificados, utilizando-se os canais de distribuição que já estão estabelecidos. O estudo mostra que três das empresas investigadas desenvolveram seus próprios canais de distribuição; e para controlá-los, essas empresas aumentaram o número de produtos distribuídos por meio da introdução de produtos acabados fornecidos do exterior. Assim, uma exploração mais eficaz do canal de distribuição da empresa pode aumentar a competitividade no que se refere a players globais (Porter, 1986). De acordo com o entrevistado da empresa A, “para fabricar um produto no Brasil, preciso de um maior investimento em comparação ao fornecimento da China... os investimentos que poderíamos estar fazendo em P&D e produção, incluindo equipamentos, ferramentas e matrizes, não precisamos fazer mais nada... dou início ao *sourcing* usando esta quantia para viabilizar a venda desses produtos mais rapidamente”.

A motivação para se tornar um *player* global não foi claramente indicada pelos entrevistados, mas pode ser identificada por meio da análise de dados. As empresas investigadas têm competidores globais; ao mesmo tempo, pretendem aumentar sua participação de mercado internacional, essencialmente com as exportações. Essa estratégia é impulsionada pela necessidade de realizar economias de escala e de estabelecer presença internacional. O GS ajuda as empresas a superar esses problemas, pois o estabelecimento da presença no mercado global foi a segunda motivação mais presente no comportamento das empresas investigadas.

Linder (1961) afirma que o comércio internacional de fabricação difere entre produtos primários porque tal comércio pode representar uma extensão das fronteiras nacionais da atividade econômica de um país. As motivações identificadas nos casos apresentados confirmam esse argumento porque as empresas consideram que os mercados são globais e que oportunidades no exterior são extensões de seus mercados internos.

A teoria do comércio internacional propõe que o GS não é induzido pelas condições de preço; ou seja, outras forças orientam o comportamento de uma empresa como uma estratégia de “siga o líder” (VERNON, 1974). Em outras palavras, as empresas seguem as estratégias desenvolvidas por outras empresas que já têm buscado oportunidades no exterior. Vernon (1979) declara que as empresas são “extremamente míopes” porque seus gestores tendem a ser estimulados pelas necessidades e oportunidades de seus mercados internos, não o mercado global. Para os casos investigados neste estudo, a adoção do GS foi motivada por oportunidades identificadas no mercado global como a tecnologia do exterior.

• **Os riscos e as barreiras para a adoção do GS**

As perdas potenciais que podem ocorrer quando uma empresa adota o GS podem ser categorizadas como riscos e barreiras. A revisão de literatura aponta que os riscos do GS para uma empresa compradora incluem a possibilidade de diminuição da agilidade e da flexibilidade da empresa; um aumento na distância, custo e o número de intermediários na cadeia de suprimento; ênfase em operações de origem específicas, em vez do processo completo, reduzindo assim a capacidade de analisar a situação; um aumento nos custos totais; o fracasso da logística de apoio; e dificuldades em lidar com as diferenças culturais, regulamentos e a incerteza do país do fornecedor (LEVY, 1995; BOZARTH; HANDFIELD; DAS, 1998; CHO; KANG, 2001; ZENG; ROSSETI, 2003; CHRISTOPHER; PECK; TOWILL, 2006; BUTTER; LINSE, 2008; STEINLE; SCHIELE, 2008). O Quadro 5 resume os resultados relacionados aos riscos do GS.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Análise ambiental e análise de trade-off</b>	Cultura  Barreiras governamentais	Cultura  Logística  Antecedentes do fornecedor  Procedimentos de importação	Taxa de câmbio  Imagem de país fornecedor	
<b>Desenvolvimento de possibilidades alternativas de suprimento</b>	Fornecedor alternativo como principal política (especialmente do exterior)	Fornecedor alternativo quando possível	Fornecedor alternativo quando possível	Fornecedor alternativo quando possível
<b>Equilíbrio entre sourcing local e global</b>	Fornecedores locais reduzidos	Fornecedores locais reduzidos  Itens customizados	Fornecedores locais reduzidos	Fornecedores locais reduzidos
<b>Gestão de riscos</b>	Foco no controle de custos	Foco no controle de custos  Foco na gestão de relacionamento com o fornecedor	Foco na gestão de relacionamento com o fornecedor	Foco na gestão de relacionamento com o fornecedor

Quadro 5 – Riscos do GS

A Empresa A acredita que os aspectos culturais são relevantes para o GS, mas a experiência reduz consideravelmente esse risco. Também salienta a importância de analisar aspectos governamentais, mesmo que a indústria não encontre quaisquer barreiras comerciais. A empresa B está preocupada com as diferenças culturais, cujo efeito pode ser reduzido por

maio da centralização das operações do GS empregando consultores com experiência internacional. A empresa B também foca na análise dos aspectos logísticos, antecedentes do fornecedor e procedimentos de importação. A empresa C enfatiza as taxas de câmbio e a imagem do país de um fornecedor do ponto de vista global. A empresa A considera que a experiência de lidar com fornecedores internacionais traz o conhecimento necessário para realizar uma análise de *trade-off*. Para a empresa A, “O risco é inerente à atividade. Procuramos determinar se vale a pena ou não o risco. ... Estamos ajudando nosso fornecedor a desenvolver (um produto que pode vender para outros) mas se não fizermos isso, não vamos ser capazes de oferecer o produto no mercado. ... Damos ao consumidor um produto melhor”.

Este estudo identificou que a incerteza é o principal risco que as empresas investigadas incorrem ao lidar com as diferenças culturais e os vários países. Cho e Kang (2001) sugerem que as empresas com um baixo nível de experiência de GS percebem as diferenças culturais (barreiras linguísticas, costumes e práticas comerciais diferentes) como sendo mais desafiadoras do que as empresas com elevado ou médio nível de experiência. O estudo não identificou se mais experiência em termos de tempo gasto lidando com GS pode reduzir esses riscos. Um melhor relacionamento com os fornecedores e melhor gestão desta relação pode reduzir os riscos associados com as diferenças culturais.

O equilíbrio entre o *sourcing* local e internacional também foi investigado. O baixo número de fornecedores disponíveis no país de origem dificulta a investigação desse tipo de equilíbrio. Embora as empresas do estudo de caso confirmem a importância de ter fornecedores alternativos, elas não colocam ênfase em tê-los no mercado local.

Barreiras podem ser vistas como fatores que tornam mais difícil ou mesmo impossível prosseguir ou intensificar o GS. Usando as abordagens de Alguire, Frear e Metcalf (1994) e Quintes, Pauwels e Matthyssens (2006), os principais obstáculos enfrentados pelas empresas investigadas foram identificados e são apresentados no Quadro 6.

	<b>Produto</b>	<b>Empresa/gestão</b>	<b>Network</b>	<b>Indústria/concorrência</b>	<b>Ambiente</b>
<b>Internas</b>	Volume de produção limitado (baixo volume de compras)  Padrões de produtos diferentes	Falta de recursos necessários para GS (profissionais qualificados) Previsão de demanda precisa (flutuação de vendas)	Requisitos do <i>sourcing</i> (estoques baixos)		
<b>Externa</b>	Atrasos de entrega (fornecedores)		Encontrar fornecedores qualificados	Intensidade da concorrência (local e global)	Ambiente econômico adverso  Língua e diferenças culturais

Quadro 6 – Barreiras ao GS

Além das dificuldades enfrentadas pelas empresas investigadas, nenhuma delas tem um processo de análise de barreira formalizado para as fases de desenvolvimento de produto. Como um dos entrevistados da empresa B afirma, “Acho que isso ainda é um ponto fraco, especialmente para novos produtos. Acho que poderíamos participar mais nas fases iniciais para fazer uma avaliação juntamente com P&D no momento em estão estabelecendo o fornecedor e não apenas analisando os aspectos de negociação e logística”.

Com relação ao desenvolvimento de possibilidades alternativas de suprimento, a Empresa D observa que não está preocupada com a realização de análises ambientais porque não tem fornecedores locais; em vez disso, destaca a necessidade de aprendizagem para a atuação no mercado global. O entrevistado da empresa A afirma que, mesmo se a empresa não consegue encontrar um fornecedor com a mesma qualidade padrão, ela tenta ter pelo menos um fornecedor já desenvolvido (com itens aprovadas). Se possível, a empresa desenvolve um fornecedor no Brasil. A empresa C tenta manter um fluxo de comunicação aberta com seus fornecedores a fim de evitar problemas com informações incorretas. A empresa tem um processo para verificar informações e documentos. A empresa D utiliza a mesma abordagem e usa seu escritório de *sourcing* no exterior para reduzir as distâncias culturais e melhorar seu relacionamento com fornecedores.

#### • Resultados da adoção do GS

As empresas que adotaram o GS percebem que a melhoria do desempenho e as oportunidades de redução de custos são mais amplamente disponíveis por meio de seus esforços de *sourcing*. Elas podem efetuar alterações para fornecer itens mais rapidamente, e liderar e coordenar avaliações estratégicas mais regularmente a fim de promover consistência,

criando uma linguagem comum e um caminho de busca de fornecedores a nível organizacional (TRENT; MONCZKA, 2003). Também são capazes de perceber melhor o progresso com suas implementações de estratégia, lidar com mudanças mais rápidas às tecnologias de produto e processo, e observar semelhanças maiores entre os principais aspectos de seus processos de *sourcing* em localizações geográficas e unidades de compras (TRENT; MONCZKA, 2003). Como Mulani (2008) enfatiza, o envolvimento do fornecedor ajuda uma empresa a absorver conhecimento, alavancar recursos, maximizar os contratos e continuamente reduzir os custos totais.

No início da pesquisa, não se buscou investigar os desafios apresentados pela adoção do GS. Durante a coleta de dados, tais desafios se tornaram evidentes a partir das entrevistas e optou-se por incluí-los. Os resultados alcançados pelas empresas investigadas e os desafios que elas enfrentam estão relacionados ao processo de aprendizagem que as levou a desenvolverem suas habilidades. As conclusões relacionadas com os resultados e benefícios alcançados por meio da adoção do GS, bem como os desafios, estão resumidos no Quadro 7.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Resultados e benefícios</b>	<p>Conhecimento global</p> <p>Desenvolvimento mais rápido de produtos</p> <p>Acesso a novas tecnologias</p> <p>O desenvolvimento de uma estratégia mais complexa</p>	<p>Desenvolvimento mais rápido de produtos</p>	<p>Desenvolvimento mais rápido de produtos</p> <p>Acesso a novas tecnologias</p> <p>Acesso a novos fornecedores</p>	<p>Desenvolvimento mais rápido de produtos</p>
<b>Desafios</b>	<p>Desenvolvimento das habilidades necessárias para competir pelas vantagens oferecidas pelo mercado global</p> <p>Superar as diferenças culturais nas relações</p>	<p>Desenvolvimento das habilidades necessárias para competir pelas vantagens oferecidas pelo mercado global</p>	<p>Desenvolvimento das habilidades necessárias para competir pelas vantagens oferecidas pelo mercado global</p> <p>Superar as diferenças culturais nas relações</p>	<p>Desenvolvimento das habilidades necessárias para competir pelas vantagens oferecidas pelo mercado global</p>

Quadro 7 – Resultados, benefícios e desafios alcançados através do GS

O uso do GS como principal estratégia centra-se na obtenção de vantagens competitivas. O desenvolvimento mais rápido de produtos é um dos principais resultados da adoção do GS, de acordo com Trent e Monczka (2003). No entanto, tal desenvolvimento não é percebido como um resultado final. As empresas investigadas estão aprendendo por meio do GS, e o conhecimento absorvida por elas pode ser visto como outro resultado alcançado,



como destacado por Mulani (2008). A empresa A está “aprendendo e usando os conhecimentos que temos que competir juntos (com fornecedores) e não competir (sozinho)”. Esse conhecimento também tem permitido a empresa A desenvolver uma estratégia que inclui a atribuição de diferentes etapas do processo de produção para países diferentes. Essa estratégia garante o desenvolvimento mais rápido de produtos, acesso a novas tecnologias e o desenvolvimento de um processo que protege o produto da empresa de imitadores. As empresas B, C e D também apresentam casos em que o tempo despendido para processos de desenvolvimento de produto foi reduzido devido à parceria estabelecida com fornecedores globais. A empresa D destaca que, ao longo dos últimos anos, empresas semelhantes encerraram seus negócios. A empresa associa sua própria sobrevivência à capacidade de se suprir globalmente de uma forma mais eficaz.

Os resultados ilustram os desafios que estas empresas devem estar preparadas para superar. A empresa A está desenvolvendo as habilidades que são necessárias para aproveitar o que o mercado global pode oferecer, como exemplos adquirir novos produtos acabados para engenharia reversa e identificar componentes e fornecedores necessários para desenvolver produtos melhores. O segundo desafio da empresa está relacionado à gestão de suas relações com os fornecedores para garantir melhores entradas e prazos de entrega, protegendo simultaneamente a empresa.

A empresa B observa que o seu maior desafio é a dificuldade de fazer encomendas para fornecedores globais porque a empresa não possui um volume elevado e contínuo de encomendas. O mesmo desafio é enfrentado pela empresa D. Outro desafio apresentado pela empresa B relaciona-se com os longos prazos de entrega. A esse respeito, pode-se acumular grande volume de estoques quando a tecnologia muda. Como seus produtos se relacionam diretamente com a inovação, se a empresa B identifica uma oportunidade para a melhoria do produto que gera a necessidade de modificar um componente, ela deve considerar o possível armazenamento de insumos. Tal armazenamento geralmente em maior escala quando se lida com fontes internacionais, em vez de locais. A empresa C considera que a capacidade de superar as diferenças culturais nas relações com fornecedores é uma consequência do conhecimento desenvolvido a partir da exposição global: “Algumas coisas que aprendemos depois de anos (de exposição global)”. O entrevistado da empresa D argumenta que “Os desafios são permanentes. ... Assim como a tecnologia muda, componentes mudam. A busca por novos componentes é contínua, a medida que os antigos se tornam obsoletos. Essa é uma situação permanente”.

## 5 DISCUSSÃO FINAL

De acordo com os estudos de caso, as empresas adotaram o GS porque elas foram motivadas pelo acesso mais rápido a novas tecnologias, pela possibilidade de estabelecimento de presença em mercados globais e de se tornarem *players* internacionais. Essas três motivações indicam que as oportunidades para alcançar vantagens competitivas são as principais razões da adoção do GS, embora as empresas também identificassem a redução de custos como um fator relevante. A adoção do GS foi concebida como uma maneira de abordar a dependência e transformar a necessidade de importar em uma oportunidade de tornarem-se mais competitivas do que os rivais locais. Essencialmente, o GS representa uma forma de melhorar a capacidade de inovação nas empresas selecionadas por meio do desenvolvimento mais rápido de produtos e a introdução de mais produtos em seus canais de distribuição.

O GS é também considerado como um meio de integrar as atividades de inovação (produtos, logística, materiais e fornecedores). Os resultados da pesquisa desafiam os obtidos por Alguire, Frear e Metcalf (1994), para quem o GS pode não ser um método eficaz para as empresas cujos produtos estão sujeitos às alterações de *design* e cujos volumes de produção são baixos. No entanto a necessidade de inovação mais rápida é uma das motivações identificadas nos casos examinados, e a possibilidade de melhorar a inovação por meio de uma base de fornecedores global ajuda a criar vantagem competitiva devido a uma redução nos custos e no tempo de desenvolvimento.

Um benefício alcançado pelas empresas investigadas que não foi identificado na literatura é a importância do desenvolvimento conjunto e a absorção de conhecimento a partir da base de fornecedores. As empresas não usam uma ampla base de fornecedores para implementar suas estratégias; em vez disso, elas usam seus fornecedores para desenvolver estratégias de mercado. Esses resultados confirmam a pesquisa de Chen, Paulraj e Lado (2004), que sugere que a vantagem competitiva pode ser alcançada ao permitir que as empresas desenvolverem relações estreitas de trabalho mais rapidamente, com um número limitado de fornecedores. Essa abordagem promove a comunicação aberta entre parceiros da cadeia de suprimento e facilita o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos no longo prazo que são orientados para a obtenção de ganhos mútuos.

No entanto, as empresas investigadas enfrentam dificuldades, especialmente no que diz respeito às diferenças culturais. A fim de evitar a dependência de fornecedores, elas encontraram fornecedores alternativos, no exterior ou nos mercados locais. Nesse contexto, a dificuldade em lidar com a incerteza associada às diferenças culturais é um fator de risco. No

entanto um melhor relacionamento com fornecedores e uma melhor gestão desses relacionamentos foram identificados como formas de reduzir esse risco.

### 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Os resultados desta pesquisa revelam que o GS está relacionado à inovação tecnológica e a reduções no tempo de desenvolvimento de produtos e do prazo de comercialização. A inovação também pode resultar do acesso à tecnologia de um fornecedor. A esse respeito, a inovação pode estar relacionada não apenas a novos produtos, mas também ao desenvolvimento global de uma empresa por causa do potencial de aprendizagem com os fornecedores. Esses resultados, obtidos por meio de pesquisa empírica, podem representar a identificação de uma lacuna na teoria prévia.

Em relação ao processo de internacionalização, o estudo constatou que as empresas investigadas estão se tornando distribuidores no mercado brasileiro, não apenas fabricantes. Em termos gerais, o processo de terceirização de produção foi identificado em empresas que operam em vários setores industriais, como o de calçados, que não é tão intenso tecnologicamente quanto na indústria eletroeletrônica. A presença desse processo nesse último setor, que é baseado em tecnologia, em termos da manutenção ou desenvolvimento de produtos e seus componentes, é um novo aspecto dos estudos de internalização. Essa descoberta, alcançada por meio de pesquisa empírica, representa a identificação de uma lacuna na teoria prévia.

A declaração de Rugman (1980) que as atividades de empresas globais são mais bem explicadas pela teoria da internalização, em vez da teoria da internacionalização, é uma perspectiva interessante para compreender as empresas investigadas neste estudo e seu comportamento internacional. Buckley e Carson (1976) afirmam que a internacionalização do conhecimento do mercado global representa uma oportunidade de visualizar como uma empresa pode crescer, explorando as várias oportunidades presentes em diferentes países. Em outras palavras, para alcançar o produto final de um determinado processo de desenvolvimento, unidades de todo o mundo podem estar envolvidas. As empresas investigadas apresentaram comportamentos que confirmam que o conhecimento adquirido por meio da exposição internacional melhora a adoção do GS. Em parte, essa melhoria é uma consequência do desenvolvimento das relações com os fornecedores em mercados globais.

Com base em resultados da investigação, um conjunto de ideias da pesquisa foi desenvolvido como apresentado abaixo.

*O GS é motivado pela oportunidade de oferecer produtos diversificados, utilizando os canais de distribuição já desenvolvidos por uma empresa.*

*Um número reduzido de fornecedores locais disponíveis diminui a importância do desenvolvimento de fornecedores alternativos e a importância da realização de análises ambientais.*

*O desenvolvimento das capacidades específicas relacionadas à adoção do GS pode melhorar os resultados alcançados pelas empresas.*

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E AS ORIENTAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A utilização de quatro estudos de caso da mesma indústria é uma limitação desta pesquisa. A indústria de componentes eletroeletrônicos depende fortemente de fornecedores globais. Se as pesquisas fossem conduzidas em uma indústria que tem fornecedores locais competitivos, os resultados poderiam ter sido diferentes, uma situação que indica a necessidade de investigações com base em condições e indústrias diferentes. A falta de fornecedores locais no setor industrial investigado reduz as oportunidades de desenvolver diferentes estratégias de *sourcing* e deve ser vista como uma característica da indústria.

Os riscos relacionados com o GS, especialmente no que diz respeito à transferência de conhecimentos, são inerentes. As empresas correm esses riscos porque a realização do GS e o desenvolvimento conjunto com fornecedores é um meio pelo qual as empresas podem oferecer determinados produtos aos clientes que de outra forma seriam incapazes de desenvolver, nos mesmos níveis de qualidade e de custos. O desenvolvimento de confiança pode ser uma maneira de reduzir os riscos. A esse respeito, a pesquisa identificou que estudos futuros poderiam investigar o papel da confiança dentro do GS. A necessidade de realizar pesquisas futuras relacionadas à inovação e ao GS também foi identificada. Uma recomendação final é considerar a relação entre o processo de internacionalização e o papel do GS no contexto do desempenho exportador.

## REFERÊNCIAS

AGNDAL, H. The purchasing entry process: a study of 10 Swedish industrial small and medium-sized enterprises. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 12, p. 182-196, 2006.

ALGUIRE, M. S.; FREAR, C. R.; METCALF, L. E. An examination of the determinants of global sourcing strategy. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 9, n. 2, p. 62-75, 1994.

BARRAT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 329–342, 2011.

BARRETO, A.; ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Ed.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BERNSTEIN, M. The on-going management of international sourcing. **World Trade**, v. 20, n. 4, p. 54-56, 2007.

BORINI, F. M. et al. First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOZARTH, C.; HANDFIELD, R.; DAS, A. Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study. **Journal of Operation Management**, v. 16, p. 241-255, 1998.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. 1976.

BUTTER, F. A. G.; LINSE, K. A. Rethinking procurement in the era of globalization. **MIT Sloan Management Review**, v. 50, n. 1, p. 75-80, 2008.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 505-523, 2004

CHO, J.; KANG, J. Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms. **International Marketing Review**, v. 18, n. 5, p. 542-561, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHRISTOPHER, M.; PECK, H.; TOWILL, D. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 2, p. 277-287, 2006.

DUTTON, G. Ten reasons to use global sourcing. **World Trade**, n. 21, v. 6, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GAMMELTOF, P.; BARNARD, H.; MADHOCK, A. Emerging multinationals, emerging theory: Macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 95-101, 2010.

HARRIS, G. L. The essence of global sourcing. **Contract Management**, v. 46, n. 3, p. 16-21, 2006.

KAUSIK, U.; MAHADEVAN, B. A Review of strategic sourcing literature during 1997-2010: trends and emerging issues for research. **South Asian Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 78-99, 2012.

- KNUDSEN, M. P.; SERVAIS, P. Analysing internationalization configurations of SMES's: the purchaser's perspective. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 13, n. 2, p. 137-151, 2007.
- KOCABASOGLU, C.; SURESH, N. C. Strategic sourcing: an empirical investigation of the concepts and its practices in U.S. manufacturing firms. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 2, p. 4-16, 2006.
- KOTABE, M. Global sourcing and value creation: opportunities and challenges. **Journal of International Management**, v. 15, p. 121-125, 2009.
- KOTABE, M; MURRAY, J. Y. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 7-14, 2004.
- LAHIRI, S.; KEDIA, B. L. The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: an examination of Indian BPO Providers. **Journal of International Management**, v. 15, n. 2, p. 209-224, 2009.
- LEVY, D. L. International sourcing and supply chain stability. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 343-360, 1995.
- LI, J.; YAO, F. K. The role of reference groups in international decisions by firms from emerging economies. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 519-540, 2010.
- LINDER, S. B. **An essay on trade and transformation**: an excerpt. 1961.
- MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J. Global sourcing: a development approach. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 27, n. 2, p. 2-8, 1991.
- MULANI, N. Five "good behaviors" that are key to global sourcing. **Logistics Management**, v. 47, n. 6, 2008.
- NASSIMBENI, G. International Sourcing: Empirical Evidence from a sample of Italian Firms. **International Journal of Production Economics**, v. 103, p. 694-706, 2006
- NARASIMHAN, R.; CARTER, J. R. Linking business unit and material sourcing strategies. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 2, p. 155-171, 1998.
- NASSIMBENI, G.; SARTOR, M. Sourcing in China: a typology. **International Journal of Production Economics**, v. 107, p. 333-349, 2007.
- NUNES, M. P.; VIEIRA, L. M.; ANTUNES JR., J. A. V. The adoption of global Sourcing by a Brazilian company. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 6, n. 2, p. 114-127, 2013
- PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. Global purchasing strategy: conceptualization and measurement. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 881-891, 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUGMAN, A. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, n. 1, p. 23-29, 1980.

SAMLI, A. C.; BROWNING, J. M. Developing competitive advantage. **Journal of Global Marketing**, v. 16, n. 4, p. 35-52, 2003.

SAMLI, A. C., BROWNING, J. M., BUSBIA, C. The status of global sourcing as a critical tool of strategic planning; opportunistic versus strategic dichotomy. **Journal of Business Research**, v. 43, n. 3, p. 177-197, 1998.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. Supplier relationships: emerging issues and challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 91-100, 1997.

SIRKIN, H. L.; HERMELING, J. W.; BHATTACHARYA, A. K. Globality: challenger companies re radically redefining the competitive landscape. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 6, p. 36-41, 2008.

STEINLE, C.; SCHIELE, H. Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international supplier: Cluster theory, resource-based view and case studies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 3-14, 2008.

TOWERS, N.; SONG, Y. Assessing the future challenges in strategic sourcing commodity from China: a case-study analysis. **Asia Pacific Business Review**, v. 16, p. 527-544, 2010.

TRAUTMANN, G.; BALS, L.; HARTMANN, E. Global sourcing in integrated network structures: the case of hybrid purchasing organizations. **Journal of International Management**, v. 15, n. 2, p. 194-208, 2009.

TRENT, R. J. Understanding integrated global sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 7, p. 607-629, 2003a.

TRENT, R. J.; MONCZKA, R. M. International purchasing and global sourcing: what are the differences? **Journal of Supply Chain Management**, v. 39, n. 4, p. 26-36, 2003.

VERNON, R. The location of economic activity In: DUNNING, J. H. **Analysis and the Multinational Enterprise**. London: George Allen & Unwin, Ltd., 1974. p. 89-114, 1974.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, p. 255-67, nov. 1979.

ZENG, A. Z.; ROSSETTI, C. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing process. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 33, n. 9, p. 785-803, 2003.