

## Aproximações entre *Global Sourcing* e Integração Produtiva: uma Análise da Internacionalização das Atividades Produtivas no Contexto Brasileiro

**Autoria:** Wagner Junior Ladeira, Clecio Araujo Falcão, Larissa Ariene Lacerda Monteiro, Carla Serpa Stein Assunção

**Resumo:** O termo internacionalização de empresas vem sendo discutido por vários estudiosos há mais de décadas. Dentro da temática internacionalização da empresa os estudos do processo de integração produtiva entre países tiveram um aumento considerável na década de setenta, pautado na desintegração vertical, e continuam a frequentar os embates acadêmicos atuais. Estes estudos foram analisados por diferentes abordagens, entre elas: as estratégias de *global sourcing* e os recentes estudos em integração produtiva. Através de uma análise destas abordagens pode-se observar que o conceito de *global sourcing* se fundamenta na visão empresarial do fenômeno de segmentação do processo de produção em escala global. Já a abordagem de integração produtiva é uma concepção associada às entidades governamentais, que observam a segmentação do processo de produção em escala global, como uma política estratégica para desenvolvimento do país. Com base nestas abordagens, o presente artigo teve como objetivo distinguir e analisar os fatores que interferem nas estratégias de *global sourcing* e políticas de integração produtiva no Brasil. Para isso, foram revisados os principais conceitos que envolvem os estudos de *global sourcing* e integração produtiva, elencando os principais fatores que interferem em suas estratégias e políticas. Logo após, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas a cinco representantes do governo e cinco de empresas brasileiras, tendo como foco o questionamento dessas variáveis. Após a coleta de dados, as entrevistas foram analisadas através dos *softwares* MAXQDA e WORDLE, tendo como foco a análise de conteúdo e léxica. Na análise de dados foi sugerido que alguns fatores deveriam ser alocados em uma nova categoria que unisse os dois conceitos, devido à dificuldade encontrada na base teórica e na coleta de dados de segmentar os dois conceitos. A categorização realizada ajuda a entender os conceitos de política de integração produtiva e estratégia de *global sourcing* no contexto brasileiro, servindo como estudo seminal na busca da diferenciação destes conceitos, já que os estudos de integração produtiva no contexto acadêmico brasileiro são recentes, diferente dos achados sobre estratégias de *global sourcing* que já tem um histórico de décadas. Por fim, o presente estudo fornece, com base teórica e empírica, uma explicação dos fatores que interferem na adoção estratégica de *global sourcing* e nas políticas de integração produtiva, unificando dessa forma o entendimento das relações funcionais acerca dos principais. A busca da definição destes conceitos trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem (influenciam) suas práticas.

## 1. Introdução

O processo de produção pode ser entendido como uma técnica por meio da qual um ou mais produtos/serviços são finalizados ou disponibilizados a partir de determinadas quantidades de fatores de produção (CHUNG *et al.*, 2004; CHRISTOPHER *et al.*, 2006; HAN, 2008). Quando se visualiza o processo de produção em escala global, pode-se pensar em uma estratégia de internacionalização das atividades produtivas. Nos últimos anos, conjuntos de estudos tentam decifrar fatores que levam uma empresa a internacionalizar suas atividades produtivas em outros países, entre eles pode-se destacar a abordagem tradicional de *global sourcing* e os recentes estudos em integração produtiva.

As abordagens tradicionais de *global sourcing* explicam este processo na sua forma mais avançada concebida como a integração e a coordenação de contratos entre unidades comerciais em todo o mundo, envolvendo processos, tecnologias e fornecedores (MONCZKA e TRENT, 1991). Neste sentido, *global sourcing* envolve esforços coordenados por firmas multinacionais para obter recursos como tecnologia, materiais, peças e produtos acabados (LI *et al.*, 2000; CHUNG *et al.*, 2004). Com base nesta última definição pode-se observar que o conceito de *global sourcing* se fundamenta na visão empresarial do fenômeno de segmentação do processo de produção em escala global.

Já a abordagem de integração produtiva é uma concepção associada às entidades governamentais, que observam a segmentação do processo de produção em escala global como uma política estratégica para desenvolvimento do país. Assim sendo, este conceito pode ser interpretado como um processo a partir do qual se produz, em determinadas regiões, um maior entrelaçamento das estruturas de um sistema produtivo (DULLIEN, 2008; MEDEIROS, 2008). Esta perspectiva tem como resultado a intensificação das trocas de produtos intermediários e de serviços especializados entre os países participantes do bloco, com a intenção de gerar produção e/ou distribuição de produtos finais (MACHADO, 2008). Resumidamente, a integração produtiva pode ser entendida como um processo de compartilhamento vertical da produção, de forma transnacional (DULLIEN, 2008).

Observa-se que estas duas abordagens independentes da origem estabelecem um conjunto de conceitos para entender o fenômeno da internacionalização das atividades produtivas. Este fenômeno, cada vez mais, têm se tornado um aspecto importante de vantagem competitiva para empresas e governos (BYOUNGHO, 2004). Devido a este fato, o ato de decisão requer uma análise complexa das variáveis que interferem diretamente na opção de internacionalizar ou não as atividades produtivas. O entendimento dessas variáveis se mostra interessante para compreender a natureza desses dois conceitos (*global sourcing* e integração produtiva).

Desse modo, procurando estudar os fatores que afetam as estratégias de *global sourcing* de empresas brasileiras e as políticas de integração produtiva do governo o presente artigo traz como objetivo: ***distinguir e analisar os fatores que interferem nas estratégias de global sourcing e políticas de integração produtiva no Brasil***. Para isso, foram revisados os principais conceitos que envolvem os estudos de *global sourcing* e integração produtiva, elencando os principais fatores que interferem em suas estratégias e políticas. Logo após, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas a cinco representantes do governo e cinco de empresas brasileiras, tendo como foco o questionamento dessas variáveis. Após a coleta de dados, as entrevistas foram analisadas através dos *softwares* MAXQDA e WORDLE, tendo como foco a análise de conteúdo e léxica. Por fim, foram apresentados os resultados e as considerações finais.

## 2. Internacionalização das atividades produtivas: *global sourcing* “versus” integração produtiva

O processo de internacionalização pode ser entendido como um movimento externo de uma firma individual que agrupa atividades internacionais maiores (WELCH e LUOSTARINEN, 1988). Historicamente, a investigação sobre o processo de internacionalização da produção tende a concentrar-se em grandes organizações manufatureiras. Os esforços para compreender o processo de internacionalização dessas organizações tem sido numerosos e têm ajudado empresas de todos os tamanhos visualizarem a entrada no mercado externo (COVIELLO e MUNRO, 1995).

Uma forma de satisfazer os requisitos competitivos atuais, em muitas indústrias, é controlar uma grande extensão de todas as atividades de um produto ou serviço em uma estrutura de firmas verticalmente integradas; evitando alguns problemas como a burocratização, a falta de inovação e os custos inchados (JARILLO, 1993). A integração pode ser entendida como a combinação dos processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 2004). Também pode ser entendida como uma forma de organizar os sistemas de atividades em conjunto, a partir de matérias-primas até o cliente final (JARILLO, 1993). As interpretações deste fenômeno podem se dar através de duas abordagens: (a) *global sourcing*, mais tradicional nos estudos de gestão, e (b) integração produtiva, mais recente e com origem nas políticas governamentais.

As ações estratégicas de *global sourcing* podem ser vistas como um processo por meio do qual um ou mais produtos/serviços são produzidos a partir de determinadas quantidades de fatores de produção, envolvendo a integração e a coordenação de contratos entre unidades comerciais em escala global (MONCZKA e TRENT, 1991). Para Cavusgil *et al.* (1993), o conceito *global sourcing* é semelhante a um *outsourcing* internacional que representa uma oportunidade para obter materiais a um custo menor do que no país de origem.

No campo da divisão internacional da produção, ainda não há uma definição nítida de integração produtiva, e muitos autores parecem utilizar expressões diferentes, tanto para aspectos relacionados à divisão internacional da produção quanto para aqueles relacionados à integração econômica (DULLIEN, 2008; MEDEIROS, 2008). Hamaguch (2008) menciona que a integração produtiva ainda não é um conceito claro na literatura acadêmica, e nem tampouco na literatura de negócios. Esta terminologia refere-se ao fenômeno no qual a economia regional encontra-se conectada através de uma rede de atividades produtivas. É uma “especialização flexível” dos processos produtivos, associada à fragmentação e redistribuição da produção, formando alianças entre empresas de diversos países (MACHADO, 2008).

## **2.1 Fatores construídos a partir da base teórica que sustenta a internacionalização das atividades produtivas**

Tendo como premissa inicial que as ações de internacionalização das atividades produtivas permitem que uma firma local ganhe vantagem ao reorganizar suas atividades, foram elencados onze fatores que encontram-se na tabela de número 01. Cabe ressaltar que os conjuntos de fatores podem ser encontrados em diversos agrupamentos ao mesmo tempo, com terminologias diferentes, mas que expressam o mesmo conteúdo.

A **redução dos custos de produção** foi o primeiro fator observado devido ao fato de gerar vantagens competitivas através da exploração das vantagens comparativas entre as empresas e nações (KOUGUT, 1985). Benefícios relacionados a essas ações podem envolver menores custos de matérias-primas e de produção, gerando acesso aos mercados globais, com maior capacidade de resposta às demandas do mercado (TRENTO e MONCZKA, 2003, COHEN e MALLIK 1997). No entanto, para aproveitar plenamente os benefícios, as firmas devem gerir as consequências negativas da segmentação de suas atividades; o aumento do risco de interrupções de greves; falhas operacionais de parceiros; catástrofes naturais; guerras e ataques terroristas, entre outros eventos (HAN *et al.*, 2008).

As pressões existentes no mercado fazem com que as firmas procurem alternativas para obterem sucesso. Uma delas é a busca pela **eficiência operacional** para oferecer produtos cada vez melhores, com custos mais baixos, e flexibilidade para fazê-lo de maneiras sempre diferentes (JARILLO, 1993). O impacto das estratégias de internacionalização da produção tem efeito direto nas políticas de estocagem (RAJAGOPALAN e MALHOTRA, 2001). O aumento da eficiência da firma gerou um controle mais rígido com relação aos níveis de estoques de matérias-primas, proporcionando uma maior eficiência.

Muitos estudos tem se aprofundado na questão da segmentação da produção em escala global tendo o foco exclusivo nas manufaturas. Há uma carência de estudos que demonstrem as atividades que fazem parte das ações da segmentação da produção em escala global, ou seja, descrição do tamanho e do volume de atividades necessárias para se caracterizar uma estratégia (CHO e KANG, 2001; CARTER e NARISIMAN, 1990). Percebe-se que o **tamanho e o volume das atividades** dentro de uma estratégia de internacionalização da segmentação da produção em escala global são fundamentais para que a firma subdivida suas atividades com outras firmas, procurando uma maior eficiência e menores custos. Os benefícios e os desafios na segmentação das atividades são interferidos diretamente pelas características demográficas da região e características administrativas da firma, como: volume de importação/exportação e tamanho da firma.

Fatores:	Obras que justificam:
Custos associados à produção	Monczka e Giuipero (1984), Kougut (1985), Kotabe (1990), Carter e Narasimhan (1990), Birou e Fawcet (1992), Cohen e Malik (1993), Manson-Jones (2000), Cho e Kang (2001), Porter (2004), Cho (2009).
Eficiência operacional	Carter e Narasimhan (1990), Birou e Fawcet (1992), Jarillo (1993), Ettlíe (1997), Fraering e Sammer (1999), Cho e Kang (2001), Rajagopalan e Malhotra (2001), Han (2008).
Tamanho e volume das atividades	Monczka e Giuipero (1984), Carter e Narasimhan (1990), Birou e Fawcet (1992), Cho e Kang (2001), Porter (2004), Cho (2009).
Níveis exigidos de qualidade	Monczka e Giuipero (1984), Carter e Narasimhan (1990), Hanfield (1994), D'aveni e Ravenscraft (1994), Fraering e Sammer (1999), Cho e Kang (2001).
Recursos especializados e tecnologias	Jarillo (1993), D'aveni e Ravenscraft (1994), Ettlíe (1997), Fraering e Sammer (1999), Manson-Jones (2000), Han (2008).
Busca de conhecimento	Eriksson <i>et al.</i> (2000), Manson-Jones (2000), Ettlíe e Sethuraman (2002), Sharma e Blomstermo (2003).
Capacidade de inovação	Jarillo (1993), Fraering e Sammer (1999), Jones (1999), Manson-Jones (2000).
Custos de coordenar	Jarillo (1993), Tyagi e Dias (1997), Zeng (2000), Zeng e Rosseti (2003), Chistopher <i>et al.</i> , (2006).
Circunstâncias competitivas internacionais	Duning (1988), Birou e Fawcet (1992), Frear <i>et al.</i> (1995), Ettlíe (1997), Jarillo (1998), Dunning (2001), Chetty e Wilson (2003), Trent e Monczka (2003), Porter (2004).
Condições internas do país	Frear <i>et al.</i> (1995), Manson-Jones (2000), Ettlíe e Sethuraman (2002), Cho e Kang (2001), Byoungcho (2004); Chistopher <i>et al.</i> , (2006).
Pressão por relacionamento com empresas locais	Fraering e Sammer (1999), Ettlíe e Sethuraman (2002), Porter (2004), Chistopher <i>et al.</i> , (2006).

**Tabela 01:** Variáveis que influenciam na tomada de decisão de internacionalização ou não das atividades produtivas.

Muitas firmas procuram como alternativa fontes internacionais a fim de obter os **níveis exigidos de qualidade** e atender aos requisitos de seus cronogramas de produção (HANFILED, 1994). A pressão competitiva obrigou muitas dessas firmas a melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir o custo (CARTER e NARISIMAN, 1990). O sucesso na

produção de um produto passa a ter como variáveis de interferência a escolha de um fornecedor que consiga desenvolver produtos com melhores qualidades e baixo custo. Juntamente com estas características o fornecedor deverá ter eficácia na produção, para atender a demanda da empresa contratante do seu serviço. Na visão de Cho e Kang (2001), as indústrias de componentes eletro-eletrônicos e petroquímicas, necessitam de um misto de qualidade, custo baixo e agilidade de seus fornecedores. Fraering e Sammer (1999) mencionam que as empresas de base dos países desenvolvidos tem cada vez mais dificuldades para competir com operações localizadas em mercados emergentes. As unidades na China, Índia e México às vezes são capazes de produzir com qualidade e baixo custo.

Neste contexto produtivo, as ações de internacionalização da produção tornaram-se um método estratégico para as firmas reduzirem custos trabalhistas e também para obterem **recursos especializados e tecnologia**. Por sua vez, avanços tecnológicos modernos e práticas de gestão tornaram economicamente viável para as firmas trabalharem em países estrangeiros (HAN *et al.*, 2008). Jarillo (2003) menciona que muitas firmas entendem a integração vertical de suas atividades como um caminho para aumentar sua lucratividade. A decisão de integrar com base neste fator, tão somente, pode ser arriscada, pois não se deve deixar de produzir quando o custo de produzir é menor através de fornecedores. Antes de pensar em redução de custos tão somente, faz-se necessário pensar em que casos a verticalização fará sentido. Um argumento que deve favorecer uma decisão de integração vertical das atividades refere-se ao fato de ocorrer um ganho de tecnologia, ou que se tenha uma razão para adquirir novas tecnologias.

O processo de internacionalização da firma é feito com base também na busca do **conhecimento**. Firms inicialmente acumulam conhecimento e desenvolvem laços no mercado interno. Este conhecimento é armazenado em rotinas, processos, estruturas e indivíduos (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003). O maior acúmulo de conhecimentos nas firmas depende da intensidade da exposição nos mercados estrangeiros e da diversidade dessa exposição (ERIKSSON *et al.*, 2000).

O processo de integrar pode afetar a firma dando maior eficiência e flexibilidade, como também aumentando a **capacidade de inovação** (JARILLO, 1993). No entanto, alguns fatores podem prejudicar a integração vertical, como: (a) quando a integração pode gerar a diminuição da eficiência; (b) quando ela diminuir a flexibilidade e (c) quando a integração é uma barreira para o aprendizado. A internacionalização de firmas deve ser vista dentro de um processo holístico, isto é, baseado em processos integrados de atividades associadas. As modalidades de entradas em mercados externos levam em conta o exame de várias funções, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e distribuição. O interesse pela internacionalização faz parte de um processo de crescimento e desenvolvimento das firmas que buscam inovação, altas tecnologias, ou aquelas que crescem, mas são incapazes de arriscar além de suas barreiras nacionais (JONES, 1999).

Outra variável que exerce influência é o **custo de coordenar** (JARILLO, 2003). Balestro *et al.* (2004) mencionam que a postura estratégica é determinada não apenas pelos seus processos de aprendizagem, mas também pelos ativos específicos, que ocasionalmente determinam a vantagem competitiva. Os tipos de ativos podem ser tecnológicos, complementares, financeiros, reputacionais, estruturais, ativos institucionais e fronteiras organizacionais. Deste modo, observa-se que não somente o custo envolvido com a produção gera o posicionamento de internacionalizar, mas também o custo de coordenar. Os custos de coordenar associados às atividades da firma consistem em diversos componentes: transporte; armazenamento; processamento; atendimento ao cliente; administração e exploração de inventário, entre outros (TYAGI e DAS, 1997; ZENG e ROSSETI, 2003; CHRISTOPHER *et al.*, 2006).

A melhoria nas comunicações internacionais, como a internet e a diminuição dos custos de transporte, tem incentivado muitas firmas a competirem em mercados estrangeiros. A rápida internacionalização é acompanhada em muitas vezes de relações com outras firmas. Esses relacionamentos permitem a superação de algumas limitações na entrada em outros países (CHETTY e WILSON, 2003). **Circunstâncias competitivas internacionais** atuais que envolvem diretamente novos níveis de qualidade, baixo custo, inovação e tempos de resposta rápidos estão fazendo com que as firmas procurem alternativas para organizar suas atividades produtivas (JARILLO, 1993; ETTLIE, 1997). Várias realidades fazem a discussão de internacionalizar a produção oportuna e pertinente (DUNNING, 2001). A primeira realidade é que a maioria das empresas indica um forte desejo de prosseguir progressivamente em níveis mais complexos e sofisticados de internacionalização de sua atividade, muitas vezes em um tempo relativamente curto. A segunda realidade é que essas mesmas empresas muitas vezes não compreendem o compromisso que a integração das atividades exige. Isto demonstra que muitas empresas aderem a circunstâncias competitivas internacionais para melhorar a sua imagem (FREAR *et al.*, 1995). O que faz julgar que muitas dessas empresas aderem ao processo de internacionalização de sua produção devido as circunstancias competitivas (TRENT e MONCZKA, 2003).

A instabilidade no mercado pode incentivar algumas empresas a utilizarem ações de internacionalização. Devido a algumas **condições internas dos países** o ciclo de vida do produto torna-se instável, fazendo com que as firmas procurem locais mais favoráveis economicamente para reposicionar suas atividades (BYOUNGHO, 2004; MANSION-JONES, 2000). Um aspecto macro-econômico que influencia diretamente no processo de internacionalização da produção, por exemplo, é a variação cambial da moeda. Antes da década de oitenta esta era uma variável que não tinha tanta influência, porém com o período de recessão e a crise do petróleo esta variável começou a ter relevância (CHO e KANG, 2001). Outras condições macroeconômicas que podem interferir são: quotas de importação; políticas comerciais; blocos econômicos; controle do governo; inflação; entre outros. Há algumas condições internas que podem ser consideradas extremamente subjetivas, pois dependem do gosto de uma pessoa, cultura e estética. Isso torna difícil estimar a demanda e acaba interferindo nas atividades de internacionalização (BYOUNGHO, 2004; CHRISTOPHER *et al.*, 2006).

Muitas vezes, os países procuram conter a comercialização como parte dos requisitos para fazer negócios e, muitas firmas estão utilizando eficazmente a internacionalização da produção como um meio de compensação das suas obrigações (PORTER, 2004). Muitos governos promulgam regulamentos locais exigindo que empresas estrangeiras comprem insumos dos fornecedores nacionais em troca de permissão para estabelecer a fabricação ou as instalações no país de acolhimento. Desse modo, há uma **pressão por relacionamento com empresas locais**.

### 3. Procedimentos metodológicos

A fundamentação metodológica deste trabalho foi estruturada dentro de uma pesquisa qualitativa-descritiva, com coleta de dados através de roteiro de entrevistas e interpretação dos dados através das análises de conteúdo e léxica.

A pesquisa qualitativa foi escolhida neste trabalho por explorar o amplo espectro de opiniões existentes, e as diferentes representações que as pessoas têm sobre o assunto em questão (BAUER e GASKELL, 2002). Já a opção pela abordagem descritiva teve como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Para melhor entender a abordagem qualitativa-descritiva, os procedimentos metodológicos foram divididos em duas partes: (a) descrição da coleta de dados e (b) desenvolvimento da análise de conteúdo e léxica.

### 3.1 Descrição da coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados através da análise de documentos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e do Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL (GIP). O uso da coleta de dados através de documentos tem como objetivo nesta pesquisa evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outra fonte (entrevista).

A coleta de dados primários ocorreu nesta pesquisa através de um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista semi-estruturada é aquela que segue parcialmente um roteiro previamente estabelecido, onde o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A estrutura do roteiro de entrevista foi dividida em três blocos. No primeiro bloco foram feitas perguntas referentes à identificação pessoal e profissional dos entrevistados, como: cargo (referente à empresa e ao país), atribuições e uma descrição do currículo. O segundo bloco continha um total de quinze perguntas que tratavam diretamente o entendimento das políticas de integração produtiva e das estratégias de *global sourcing*. O último bloco continha trinta perguntas sobre os fatores que induzem e inibem a internacionalização da produção brasileira.

Para fins desse estudo, foram entrevistados dez profissionais representantes do governo e da iniciativa privada: (a) Representante da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) - Gerente Internacional – Especialista em projetos de cooperação industrial; (b) Representante do Ministério das Relações Internacionais (MRE) - Ministro de Primeira Classe; (c) Representante do Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI) - Diretora do centro técnico – SENAI; (d) Representante da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) - Representante do conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior (CONCEX); (e) Representante do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média empresa (SEBRAE) - Consultor técnico; (f) Representante de empresa Exportadora de peças para automóveis (setor automotivo) - Trader e proprietário; (g) Representante de empresas de calçados (setor calçadista) - Diretor de marcas e exportação; (h) Representante de empresas de ferramentas gerais (setor de ferramentas gerais) - Gerente de exportação; (i) Representante de empresas de moda (setor da moda) - Gerente de logística internacional e (j) Representante de empresas têxtil (setor têxtil) - Gerente de exportação.

As entrevistas foram feitas no próprio local de trabalho dos respondentes. Estas foram gravadas, transcritas e preparadas para a realização da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977) e o *software* MAXQDA.

### 3.2 Desenvolvimento da análise de conteúdo

A análise dos dados consistiu em examinar, categorizar, tabular e recombinar as evidências, tendo como quadro de referência os elementos conceituais da pesquisa. Para tanto foi adotada a combinação de padrões, baseada nas interpretações dos pesquisadores ao comparar os padrões empíricos (dados de campo) com os elementos teóricos. O presente trabalho optou por utilizar como método de investigação e de estudo a análise de conteúdo e léxica, por acreditar que esta metodologia de pesquisa seja capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (BARDIN, 1977).

## 4. Interpretação e análise dos resultados

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho a interpretação e análise dos resultados foi estruturada em três seções: (a) construção da validade interna segundo o

*software* MAXQDA, derivação das categorizações através da matriz de código e (c) explicação das categorizações através do mapa mental.

#### 4.1 Construção da validade interna segundo o *software* MAXQDA

A validade interna da análise de conteúdo foi realizada com base em procedimentos sugeridos pelo guia de instrução do *software* MAXQDA. A construção da validade interna foi orientada com base nos princípios de homogeneidade e exaustividade; não sendo realizado o princípio da exclusividade nesta pesquisa, devido às características do objetivo da pesquisa e da coleta de dados realizada.

O princípio da homogeneidade remete-se ao fato que cada elemento deve ser construído seguindo um único parâmetro e dimensão. Em concordância com o princípio da homogeneidade a pesquisa em questão utilizou características comuns às unidades de registro (seguimento de um *corpus*) para formar os fatores (categorias intermediárias).

O princípio da exaustividade menciona que todas as unidades de registro são incluídas em categorias iniciais, implicando no fato de que todas as categorias devem ser quantificadas. Desse modo, para respeitar este princípio no total foram elencadas 56 unidades de registros nas dez entrevistas realizadas, ou seja, 56 categorias iniciais.

O princípio da exclusividade que menciona que um elemento não pode estar em duas categorias ao mesmo tempo não foi contemplado nesta pesquisa. Este princípio não foi obedecido, pois nas entrevistas realizadas alguns dos fatores (categorias intermediárias) encontravam-se concomitantemente alocados dentro dos conceitos de integração produtiva e *global sourcing*. Este fato pode ser justificado na base teórica do trabalho que menciona que estes conceitos são entendidos em alguns debates acadêmicos como similares. Por isso, optou-se pela criação de uma categoria final que absorvesse os fatores que expõem a junção dos conceitos de integração produtiva e *global sourcing*.

Resumindo, através da inclusão dos princípios de homogeneidade e exaustividade e exclusão do princípio de exclusividade, a análise de conteúdo foi construída com base em cinquenta e seis categorias iniciais (unidades de registros), onze categorias intermediárias (fatores) e três categorias finais (nomeadas de *global sourcing*, integração produtiva e *global sourcing/integração produtiva*).

#### 4.2 Matriz de código: derivação das categorizações

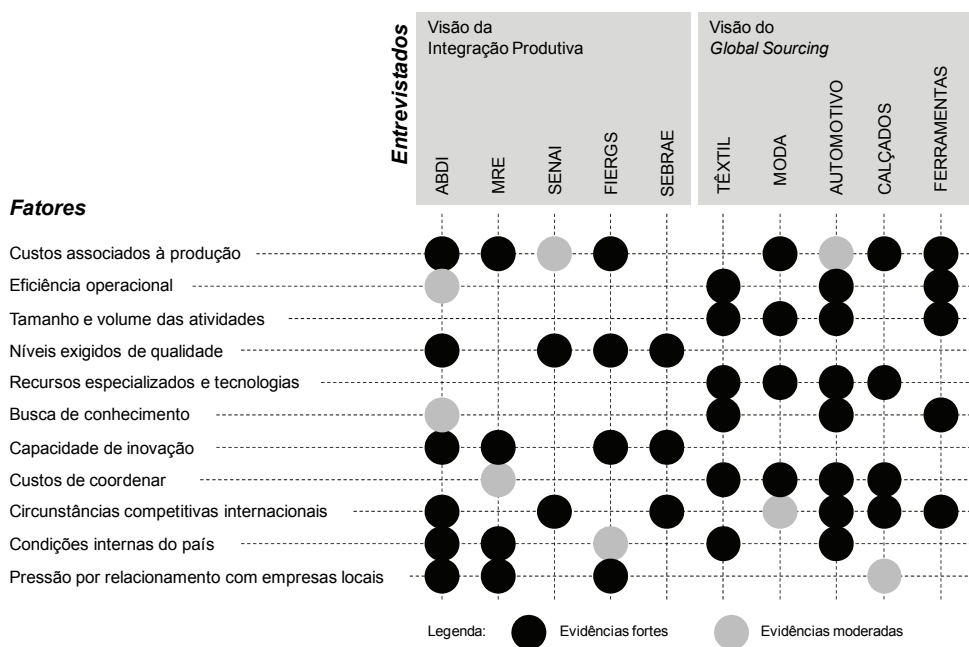
As cinquenta e seis categorias iniciais que deram origem as onze categorias intermediárias foram utilizadas para explicar a proximidade dos fatores com os conceitos estudados. No total os entrevistados foram divididos em dois agrupamentos: (a) respondentes ligados a integração produtiva (responsáveis da ABDI, MRE, SENAI, FIERGS e SEBRAE) e respondente ligados a *global sourcing* (responsáveis do ramo têxtil, moda, automotivo, calçados e ferramentas gerais). Com base nas respostas destes dez entrevistados com relação aos temas questionados, os onze fatores foram justapostos nas três categorias finais. Para auxiliar na alocação dos onze fatores nas três categorias foi construída a matriz de códigos com o auxílio do *software* MAXQDA (ver figura 01).

A matriz de códigos relaciona os fatores *versus* os entrevistados e enfatiza quantas vezes os entrevistados mencionaram os fatores em suas respostas. Se a conexão entre fatores e entrevistados apresentar um círculo preto significa que ocorreram evidências fortes do fator na respostas. Se apresentar um círculo cinza significa que o entrevistado mencionou poucas vezes. Se não houver nada na conexão entre fatores e entrevistados significa que este fator não foi mencionado nas respostas. Desse modo, o enquadramento dos fatores em categorias finais se deu pelo número de ocorrência de círculos pretos e cinzas.

No que tange a categoria final visão da **integração produtiva**, os entrevistados elencaram com mais frequência seis fatores em suas respostas: (a) pressão por relacionamento



com empresas locais, (b) níveis exigidos de qualidade, (c) capacidade de inovação, (c) custos associados à produção, (d) circunstâncias competitivas internacionais, (e) pressão por relacionamentos com empresas locais e (f) condições internas do país. Destes seis fatores, três foram compartilhadas com *global sourcing* (circunstâncias competitivas internacionais, condições internas do país e custos associados à produção).



**Figura 01:** Matriz de código: Fatores *versus* Entrevistados

**Fonte:** Relatório de análise de Dados - MAXQDA

Detalhando a conexão entre entrevistados e fatores na formação da categoria final integração produtiva observa-se que os **níveis de qualidade** foram agrupados nesta categoria devido aos fortes posicionamentos dos entrevistados ligados a ABDI, SENAI, FIERGS e SEBRAE. A **capacidade de inovação** também foi alocada dentro da integração produtiva devido aos posicionamentos ligados a ABDI, MRE, FIERGS e SEBRAE. Já o fator **pressão por relacionamentos com empresas locais** teve também posicionamentos fortes dos entrevistados da ABDI, MRE e FIERGS. Apesar de esta última categoria ser mencionada moderadamente pelo representante do setor calçadista, esta não teve muita expressão no agrupamento *global sourcing*, sendo então encaminhada para o agrupamento de integração produtiva.

Com relação a categoria final visão do *global sourcing* os entrevistados elencaram com mais frequência oito fatores em suas respostas: (a) custo de coordenar, (b) eficiência operacional, (c) tamanho e volume das atividades, (d) busca de conhecimento, (e) recursos especializados e tecnologias, (f) custos associados à produção, (g) circunstâncias competitivas internacionais e (h) condições internas do país. Destes oito fatores, três foram compartilhados com integração produtiva (circunstâncias competitivas internacionais, condições internas do país e custos associados à produção).

No que diz respeito ao fator **tamanho e volume das atividades**, este teve evidências fortes nos discursos dos representantes dos setores têxtil, moda, automotivo e ferramentas gerais, por isso foi realocado na categoria final *global sourcing*. O fator **busca de conhecimento** também se mostrou dentro desta categoria final por ter fortes evidências dos entrevistados do setor têxtil, automotivo e de ferramentas gerais. Além desses entrevistados, o representante da ABDI também mencionou moderadamente este tema.

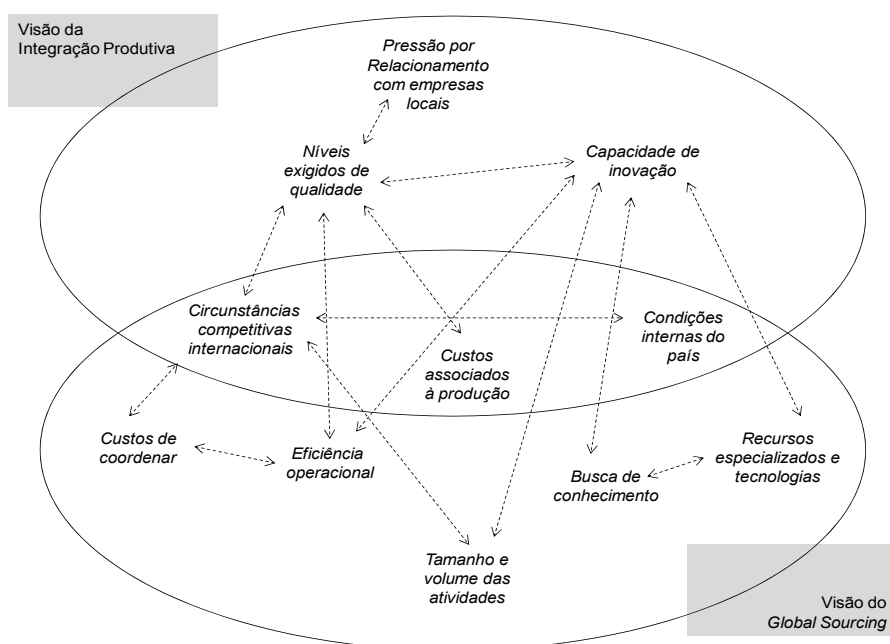
Os fatores **custo de coordenar** e **recursos especializados e tecnologia** também foram enquadrados na categoria *global sourcing*, devido a pronunciamentos fortes dos representantes do ramo têxtil, moda, automotivo e calçado. Nos entrevistados de integração produtiva apenas o representante do MRE mencionou o custo de coordenar. O restante não citou o fator recursos especializados e tecnologia. No caso da **eficiência operacional** esta foi considerada formadora da categoria final *global sourcing*, devido ao posicionamento dos entrevistados do ramo têxtil, ferramentas gerais e automotivo. Este fator ainda teve uma citação moderada do representante do MRE.

Como foi mencionado, três fatores (custos associados à produção, circunstâncias competitivas internacionais e condições internas do país) foram elencados tanto pelo agrupamento da integração produtiva como do *global sourcing*. Devido a este fato optou-se por criar então a categoria final **integração produtiva/global sourcing**. Dentro desta categoria os **custos associados à produção** tiveram posicionamentos fortes dos entrevistados da ABDI, MRE, FIERGS, setor de moda, calçados e ferramentas gerais. Além do mais, houve posições moderadas dos entrevistados do SENAI e do setor automotivo. O pronunciamento desses entrevistados fez com que estas categorias fossem posicionadas como categoria final *integração produtiva/global-sourcing*. Já o fator **circunstâncias competitivas internacionais** foi mencionado fortemente nas entrevistas: ABDI, SENAI, SEBRAE, automotivo, calçados de ferramentas gerais; e moderadamente pelo setor da moda. Estas entrevistas caracterizam a formação da categoria final *integração produtiva/global-sourcing*.

Por fim, o fator **condições internas do país** foi considerado como formador dessa categoria final *integração produtiva/global-sourcing* devido posicionamentos fortes dos entrevistados da ABDI, MRE, têxtil e automotivo. Além disto, este fator teve um posicionamento moderado do entrevistado da FIERGS.

### 4.3 Mapa mental: explicação das categorizações

Após a explicação das derivações dos fatores em categorias finais através da matriz de códigos, fez-se necessária a explicação dos fatores que formaram os conceitos de integração produtiva, *global sourcing* e *integração produtiva/global sourcing*. Essa explicação foi feita através do mapa mental dos fatores estudados (vide figura 02).



**Figura 02:** Mapa mental: Relações dos fatores segmentados nas categorias finais  
**Fonte:** Relatório de análise de Dados - MAXQDA

De acordo com o mapa mental é possível observar que os fatores foram realocados dentro das categorias finais e foram contabilizadas em um total quatorze relações entre os fatores. O detalhamento das categorias finais juntamente com os fatores que os representam é explicado separadamente nas próximas seções com o auxílio da representação léxica desenvolvida no *software* WORDLE.

#### 4.3.1 Representação léxica da Categoria Final: *Global Sourcing*

A representação léxica demonstrou um conjunto de palavras nas entrevistas que ajudou a construir a categoria final *global sourcing* (vide figura 03). No conjunto de palavras o fator **custo de coordenar** aparece como determinante para os entrevistados quando comentam sobre as ações estratégicas de *global sourcing*. Segundo os entrevistados o custo de coordenar pode interferir diretamente na opção de uma empresa brasileira terceirizar suas atividades produtivas em outro país. Quando o custo da empresa for elevado em território brasileiro, a empresa pode optar por buscar parceiros internacionais, que tenham uma estrutura mais flexível de coordenação. Este fato implica em um custo menor para coordenar as atividades corroborando com as afirmações de Balestro *et al.* (2004) e Chistopher *et al.* (2003) que mencionam que a postura estratégica é determinada pelos ativos específicos como: transporte, armazenamento, processamento, atendimento ao cliente, administração e exploração de inventário, entre outros. Para os entrevistados este mesmo custo de coordenar influencia diretamente a **eficiência operacional** nas atividades de *global sourcing*, principalmente no setor automotivo.

O processo de integração é um dos caminhos para a consolidação do mercado regional e o desenvolvimento de cadeias de valor permite aumentar o valor agregado regional das exportações, agindo diretamente na eficiência operacional. Há espaço para crescimento do comércio automobilístico intra-países e isso já tem acontecido. Entre os anos de 2000 e de 2008, a América do Sul passou de 28,3% para 36,2% das exportações brasileiras de autopeças, sendo que os quatro associados no MERCOSUL representam já pouco mais de 30%, com Argentina e Venezuela posicionadas entre os cinco principais destinos dos produtos brasileiros (Representante do setor automotivo).

Essa eficiência operacional nas ações de *global sourcing*, na opinião dos entrevistados, é influenciada diretamente no Brasil pelo **tamanho e volume das atividades** envolvidas. Os benefícios das ações de *global sourcing* são definidos diretamente pelas características demográficas da região e características administrativas da firma, como: volume de importação/exportação e tamanho da firma. Ou seja, a decisão de agir estrategicamente através do *global sourcing* não é apenas uma condição do país que vai hospedar as atividades produtivas terceirizadas, mas também do tamanho e volume das atividades que vão ser produzidas.



Figura 03: Representação léxica da Categoria Final - *Global Sourcing*

Fonte: Relatório de análise de Dados - WORDLE

Outro fator constatado nas entrevistas foi o da **busca de conhecimento**. Isto quer dizer que o processo de *global sourcing* acontece quando uma empresa procura conhecimentos novos. No entanto esta busca de conhecimento acontece no sentido de países economicamente menores para os que têm uma maior estrutura fabril. No caso do Brasil, para os entrevistados, empresas sul-americanas procuram nas empresas brasileiras novos conhecimentos para melhorar suas atividades produtivas. Devido a este fato, a busca de conhecimento nas estratégias de *global sourcing* está relacionada diretamente com os **recursos especializados e tecnológicos**.

As políticas externas devem procurar a cooperação técnica. Isto é algo primário na evolução da integração que ocorre hoje em todo o mundo. Devemos colocar as entidades técnicas brasileiras à disposição de países amigos. Para que eles venham ao Brasil e façam capacitações. Isso permite a formação de *joint-venture* (Representante do setor têxtil).

O que se observa nas entrevistas é que a procura por recursos especializados e tecnológicos é considerada um método estratégico para as empresas reduzirem custos trabalhistas e assim obterem recursos tecnológicos que deixem suas empresas mais competitivas em escala global.

#### 4.3.2 Representação léxica da Categoria Final: *Integração Produtiva*

A representação léxica demonstrou um conjunto de palavras nas entrevistas que ajudou a construir a categoria final **integração produtiva** (vide figura 04). O primeiro fator evidenciado foi a **pressão por relacionamento com empresas locais**. Segundo os entrevistados há uma pressão dos governos de vários países do mundo para que sejam desenvolvidas políticas de integração. No Brasil esta pressão é grande desde a criação do MERCOSUL. Em 2007, segundo os entrevistados, este passou a ser um ponto estratégico do governo, sendo adotado como política de estado. Esta ação pode ser entendida dentro dos estudos de Porter (2004) que alega que muitos governos promovem relacionamentos entre empresas nacionais e internacionais em troca de permissão para estabelecer a fabricação ou as instalações no país de acolhimento e que, esta ação tem acontecido recentemente em vários países do mundo.

A justificativa no caso brasileiro para a integração produtiva pode ser refletida na opinião dos entrevistados na **busca pela qualidade** de seus produtos, pois competir em custos com outros países seria desvantagem. Desse modo, a integração produtiva ocorreria não porque o produto ficaria com preço agregado menor, mas sim pelo fato de estrategicamente ter um produto com uma qualidade superior aos existentes no mercado.



Figura 04: Representação léxica da Categoria Final – Integração Produtiva  
Fonte: Relatório de análise de Dados - WORDLE

A integração com países é tentada fortemente desde 2007 e funciona bem com uma série de empresas, como por exemplo, o setor automobilístico, bebidas, entre outros. Essa integração intra-firmas acontece em várias empresas como Gerdau, AmBev, Fiat, Citreon, Paquetá, Peugeot, entre outras. Neste processo, a decisão de integrar é complicada e esta pautada também na busca de qualidade. Para ter um preço menor essas empresas não precisariam ir para outro país. Elas vão para outros países, pois sabem que seus produtos podem ter uma maior qualidade (Representante da FIERGS).

De acordo com representantes desta categoria, a busca pela qualidade esta associada à **capacidade de inovação**, como pode ser observado no mapa mental (figura 02). O governo investe diretamente na integração produtiva, pois esta tem a capacidade de gerar produtos mais competitivos no mercado internacional, devido a capacidade de inovação das empresas brasileiras. Esta estratégia pode ser entendida no estudo de Jarillo (1993) que menciona que o processo de integrar pode afetar a empresa dando maior eficiência e flexibilidade, como também aumentar a sua capacidade de inovação.

Estimular as empresas é o que fazemos, mas existem as disparidades e as não similaridades entre os países. Isto não pode ser visto como empecilho, mas deve ser visto como uma vantagem. Por exemplo, uma indústria de laticínio não esta desenvolvida no Uruguai, mas este país tem um parque fabril instalado, com alguma capacidade. Utilizamos a capacidade tecnológica de uma empresa brasileira, para complementar a cadeia produtiva. A produção será de iorgute ou queijo; vende-se nos dois mercados. O fato de não estar no mesmo nível tecnológico é uma vantagem que facilita a possibilidade de se fazer um sub-produto ou sub-montagem ou composição industrial; que seja importante para ambas partes. Isto se deve às inovações que o Brasil desenvolve em diversos setores e que podem complementar a cadeia produtiva de outros países (Representante do MER).

Como pode ser observado na afirmação do representante do MRE, esta capacidade de inovação é auxiliada pela disparidade dos países que geram uma heterogeneidade entre as empresas. Desse modo, encontram-se vários tipos de organizações e a inovação de uma empresa complementa a necessidade de outra que não tem o mesmo nível de desenvolvimento, em uma estratégia de integração produtiva.

#### 4.3.3 Representação léxica da Categoria Final: *integração produtiva/global sourcing*

A representação léxica demonstrou um conjunto de palavras nas entrevistas que ajudou a construir a categoria final **integração produtiva/global sourcing** (vide figura 05). O primeiro fator diz respeito às circunstâncias competitivas internacionais. Segundo os respondentes essas **circunstâncias competitivas internacionais** envolvem diretamente novos níveis de qualidade, baixo custo, inovação e tempos de resposta rápidos. Estas circunstâncias fazem com que as empresas e governos procurem alternativas para organizar suas atividades produtivas em outros locais que não sejam o seu país de origem. Desse modo, essas circunstâncias competitivas internacionais influenciam tanto as tentativas dos governos de fazerem políticas de integração produtiva, quanto das empresas em desenvolverem estratégias de *global sourcing*.

Todas essas circunstâncias são importantes e interferem diretamente no que os respondentes denominaram de **custos associados à produção**, semelhante a nomenclatura utilizada na base teórica. Os entrevistados mencionaram que os benefícios envolvem menores custos de matérias-primas e de produção, gerando acesso aos mercados globais, com maior capacidade de resposta às demandas do mercado. Neste contexto, estes benefícios independem das relações entre os governos, pois são atrativos para as empresas.

As relações internacionais não são dependentes apenas de presidentes ou partidos políticos. Pode ter diferenças filosóficas e estas reduzirem o volume de esforço em uma determinada cooperação com determinado país. Mas temos que analisar que as empresas podem procurar uma união que independe dos governos, por acharem que a sua produção irá reduzir seu custo (Representante do setor de Ferramentas Gerais).



- Estratégias de *global sourcing*: custo de coordenar; eficiência operacional; tamanho e volume das atividades; busca de conhecimento e recursos especializados e tecnologias.
- Políticas de integração produtiva: pressão por relacionamento com empresas locais; níveis exigidos de qualidade e capacidade de inovação.
- Junção de estratégias de *global sourcing* e políticas de integração produtiva: circunstâncias competitivas internacionais; condições internas do país e custos associados à produção.

Essa categorização ajuda a entender os conceitos de política de integração produtiva e estratégia de *global sourcing* no contexto brasileiro, servindo como estudo seminal na busca da diferenciação destes conceitos; já que os estudos de integração produtiva no contexto acadêmico brasileiro são recentes, diferente dos achados sobre estratégias de *global sourcing* que já tem um histórico de décadas.

Cabe ressaltar que a resposta do objetivo deste artigo exigiu um grande esforço de concentrar e separar os fatores na base teórica estudada. Isto devido ao fato de que esses fatores apareciam com nomenclaturas diferentes no conjunto de textos analisados. Desse modo, sugerem-se como estudos futuros a redefinição e interpretação desses fatores, para melhor entendimento das relações funcionais analisadas neste artigo. Este fato pode ser explicado também com estudos longitudinais, buscando comparações que abarcam o mesmo contexto por um período de tempo mais longo.

Desse modo, novas análises são estimuladas visando superar as limitações deste estudo. Entre as limitações podem ser citadas o fato de a amostra não ser probabilística e o local de atuação se restringir ao Brasil. No que se refere a estudos futuros, investigações em outros países, bem como a incorporação de outras variáveis, poderiam representar um avanço nos estudos destas duas temáticas.

Por fim, o presente estudo fornece, com base teórica e empírica, uma explicação dos fatores que interferem na adoção estratégica de *global sourcing* e nas políticas de integração produtiva, unificando dessa forma o entendimento das relações funcionais acerca dos principais. A busca da definição destes conceitos trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem (influenciam) suas práticas.

## Referenciais

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BIROU, L. M. e FAWCETT, S. E. International purchasing: benefices, requirements and challenges. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 28, N. 3, p. 28-37, 1992.
- BYOUNGHO, Jin. Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, N. 12, p. 1292-1305, 2004.
- CARTER, J. R, e NARASIMHAN, R. Purchasing in the international marketplace: implications for operation. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 1, N. 2, p. 2-11, 1990.
- CAVUSGIL, T., YAPRAK, A. e YEOH, P. A decision making framework for global sourcing. **International Business Review**, Vol. 2, N. 2, p. 143-156, 1993.
- CHETTY, Sylvie K. e WILSON, Heather M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, Vol. 12, p. 61-81, 2003.
- CHO, Jinsook Erin. When does it make sense for US retailers to opt for backward integration for global sourcing? **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 37 N. 3, p. 271-285, 2009.

- \_\_\_\_\_ ; KANG, Jikyeong. Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firm. **International Marketing Review**, Vol. 18, N. 5, p. 542-561, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin; PECK, Helen; TOWILL, Denis. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 17, N. 2, P. 277-287, 2006.
- COHEN, M.A. e MALLIK, S. Global supply chains: research and applications. **Production and Operations Management**, Vol. 6, N. 3, p. 193-210, 1997.
- COVIELLO, Nicole e MUNRO, Hugh. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. **International Business Review**. Vol 6, No. 3, p. 361-376, 1997.
- D'AVENI, R. A. e RAVENCRAFT, D. J. Economics of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? **Academy of Management Journal**. Vol. 37, N. 5, p.1167-1206, 1994.
- DULLIEN, S. Integração produtiva na União Européia: uma perspectiva alemã. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.
- DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, Vol. 8, N. 2, p.173-190, 2001.
- \_\_\_\_\_. The theory of international production. **The international Trade Journal**, Vol. 3, N. 1, p. 21-26, 1988.
- ERIKSSON, K., MAJKGA A. e SHARMA, D. Path dependence in the internationalization process. **Management International Review**, Vol. 40, N. 4, p. 307 - 328, 2000.
- ETTLIE, John. E. Integrated design and new product success. **Journal of Operations Management**, Vol. 15, p.33-55, 1997.
- \_\_\_\_\_ ; SETHURAMAN, Kannan. Locus of supply and global manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22, N. 3, p. 349-370, 2002.
- FRAERING, Martin e SAMMER, Prasad. International sourcing and logistics: an integrated model. **Logistics Information Management**, Vol. 12, N. 6, p. 451-459, 1999.
- FREAR, Carl R; ALGUIRE, Mary S; METCALF, Lynn E. Country segmentation on the basis of international purchasing patterns. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, N. 2, p. 59-69, 1995.
- JARILLO, J. C. On strategic network. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, N.1, p. 31-41, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1993.
- JONES, Marian V. The Internationalization of Small High-Technology Firms. **Journal of International Marketing**, Vol. 7, N.4, p. 15-41, 1999.
- HAMAGUCHI, Nobuaki. Integração Produtiva Regional no Leste da Ásia. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.
- HAMEL, Gery; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAN, Chaodong; DRESNER, Martin e WINDLE, Robert J. Impact of global sourcing and exports on US manufacturing inventories. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 38 N. 6, p. 475-494, 2008.
- HANDFIELD, Robert. US Global Sourcing: Patterns of Development. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, N. 6, p. 40-51, 1994.
- KOUGUT, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains. **Sloan Management Review**, Vol. 26, N. 4, p. 15-28, 1985.



- \_\_\_\_\_. ZANDER, U. "What firms do? Coordination, identity, and learning", **Organization Science**, Vol. 7, p. 383-97, 1996.
- KOTABE, Masaaki; MURRAY, Janet Y. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, p. 07-14, 2004.
- \_\_\_\_\_. The Relationship between Offshore Sourcing and Innovativeness of US Multinational Firms: An Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, Vol. 21, N. 4, p. 623-638, 1990.
- MACHADO, João Bosco M. Integração Produtiva: referencial analítico, experiência europeia e lições para o Mercosul. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.
- MANSON-JONES, R., NAYLOR, J.B. e TOWILL, D.R. Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. **International Journal of Production Research**, Vol. 38, N. 17, p. 4061-4070, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEDEIROS, C. A. Integração Produtiva: A Experiência Asiática e Algumas Referencias para o MERCOSUL. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.
- MONCZKA, Robert M. e GIUNIPERO, L. C. International purchasing characteristic and implementation. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol., 20, N. 3, p. 2-9, 1984.
- \_\_\_\_\_. e TRENT, Robert J. Global sourcing: a development approach. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, N. 3, p.2-8, 1991.
- PORTER, Michael E. **Competição: On Competition - Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RAJAGOPALAN, S. e MALHOTRA, A. Have US manufacturing inventories really decreased? An empirical study. **Manufacturing & Service Operations Management**, Vol. 3, N. 1, p. 14-24, 2001.
- SHARMA, D. Deo e BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of Born Globals: a network view. **International Business Review**, Vol. 12, p. 739-753, 2003.
- TRENT, Robert J.; MONCZKA, Robert M. Understanding integrated global sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33 N. 7, p. 607-629, 2003.
- WELCH, L.S.; LUOATARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**. Vol. 14, N. 2, p.34-55, 1988.
- ZENG, Anna Z. A synthetic study of sourcing strategies. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 10 N.5, p.219-236, 2000.
- \_\_\_\_\_; ROSSETI, Christian. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, N. 9, p. 785-803, 2003.