

**APROXIMAÇÕES ENTRE “GLOBAL SOURCING” E INTEGRAÇÃO PRODUTIVA: UMA  
ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS NO  
CONTEXTO BRASILEIRO**

**GLOBAL SOURCING AND PRODUCTIVE INTEGRATION: APPROACH AND  
CONTRADICTIONS IN THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN  
PRODUCTION ACTIVITIES**

**ACERCAMIENTOS ENTRE "GLOBAL SOURCING" E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA:  
UN ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES  
PRODUCTIVAS EN EL CONTEXTO BRASILEÑO**

**Wagner Junior Ladeira**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professor de pós-graduação do Centro Universitário La Salle e da Faculdade de Tecnologia – SENAC/RS

E-mail: [wjladeira@ea.ufrgs.br](mailto:wjladeira@ea.ufrgs.br) (Brasil)

**Clecio Falcão Araujo**

Graduado em Marketing pela Faculdade de Tecnologia – SENAC/RS

E-mail: [clecioa@bol.com.br](mailto:clecioa@bol.com.br) (Brasil)

**APROXIMAÇÕES ENTRE “*GLOBAL SOURCING*” E INTEGRAÇÃO PRODUTIVA: UMA ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**

**RESUMO**

Os estudos do processo de integração produtiva entre países tiveram um aumento considerável nas últimas décadas. Esse fato deu origem a várias abordagens teóricas que estudam esse fenômeno. Para entendê-lo melhor, esse artigo teve como objetivo distinguir os fatores que interferem nas estratégias de *global sourcing* e nas políticas de integração produtiva no Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com cinco representantes de órgãos do governo e associações empresariais, e cinco representantes de empresas brasileiras. Essas entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A categorização, feita na análise de conteúdo, ajudou a entender os conceitos ligados à política de integração produtiva e às estratégias de *global sourcing* no contexto brasileiro. Desse modo, esse estudo fornece uma base teórica e empírica para entender as diferenças e semelhanças desses conceitos. A busca da definição desses conceitos trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem suas práticas.

**Palavras-chave:** *Global Sourcing*; Integração Produtiva; Internacionalização.

**GLOBAL SOURCING AND PRODUCTIVE INTEGRATION: APPROACH AND CONTRADICTIONS IN THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN PRODUCTION ACTIVITIES**

**ABSTRACT**

Studies of the process of productive integration between countries have increased considerably in recent decades. This fact has given rise to various theoretical approaches to studying this phenomenon. To better understand this phenomenon, this article aims to distinguish the factors that influence global sourcing strategies and productive integration policies in Brazil. To this end, a survey was conducted through qualitative interviews with five representatives of government agencies and business associations, and five representatives of Brazilian companies. These interviews were analyzed through the technique of content analysis. The categorizations made in the content analysis helped to elucidate concepts on the politics of productive integration and strategies for global sourcing in the Brazilian context. Thus, this study provides a theoretical and empirical basis for understanding the differences and similarities in these concepts. The search for definitions of these concepts is clearly an issue, especially given the complex relationships that exist in the factors that precede their practices.

**Keywords:** Internationalization; Global Sourcing; Productive Integration.

**ACERCAMIENTOS ENTRE "GLOBAL SOURCING" E INTEGRAÇÃO PRODUCTIVA:  
UN ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES  
PRODUCTIVAS EN EL CONTEXTO BRASILEÑO**

**RESUMEN**

Los estudios del proceso de integración productiva entre los países tuvieron un aumento considerable en las últimas décadas. Este hecho originó varios acercamientos teóricos que estudian este fenómeno. Para entenderlo mejor, el presente artículo tiene como objetivo distinguir los factores que interfieren en las estrategias de *global sourcing* y en las políticas de integración productiva en Brasil. Para eso, fue realizada una investigación cualitativa a través de entrevistas con cinco representantes de los órganos del gobierno y asociaciones empresariales, y cinco representantes de empresas brasileñas. Estas entrevistas se analizaron a través de la técnica de análisis de contenido. La categorización hecha en el análisis de contenido ayudó a entender los conceptos relacionados a: la política de integración productiva y las estrategias de *global sourcing* en el contexto brasileño. De esa manera, este estudio proporciona una base teórica y empírica para entender las diferencias y semejanzas de estos conceptos. La búsqueda de la definición de estos conceptos se trata de un tema evidente, sobre todo para las relaciones complejas existentes en los factores que preceden sus prácticas.

**Palabras-clave:** Internacionalización; *Global Sourcing*; Integración Productiva.

## 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 esse 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; Trent, 1991). Nesse 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 nessa 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, esse 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). Essa 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). A Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) adota a mesma perspectiva de Dullien (2008) e de Medeiros (2008), citada acima. Observa-se que essas duas abordagens, independentes da origem, estabelecem um conjunto de conceitos para entender o fenômeno da internacionalização das atividades produtivas. Esse fenômeno, cada vez mais, têm se tornado um aspecto importante de vantagem competitiva para empresas e governos (Byoungho, 2004). Em razão desse 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, esse artigo tem como objetivo distinguir os fatores que interferem nas estratégias de *global sourcing* e nas 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, por meio de entrevistas semiestruturadas, com cinco representantes do governo e cinco de empresas brasileiras, tendo como foco o questionamento dessas variáveis. Após a coleta de dados, as entrevistas foram interpretadas por meio da 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; 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 têm sido numerosos e têm ajudado empresas de todos os tamanhos a visualizarem sua entrada no mercado externo (Coviello; Munro, 1995; 1997).

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 desse fenômeno podem se dar por meio 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; 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.

**Tabela 1-** Definições de integração produtiva.

DEFINIÇÃO	AUTORES
É uma combinação de processos produtivos desenvolvidos externamente à firma e nada diz, em princípio, sobre a especialização de um país, ou, muito menos, sobre a integração produtiva regional. Esse processo é decorrente de arranjos estruturais e de mecanismos organizacionais, sendo considerados como aspectos importantes nesse processo, as condições macroeconômicas e das indústrias locais.	Medeiros (2008)
É a “especialização flexível” dos processos produtivos, associada à fragmentação e redistribuição da produção, que formam alianças entre as empresas de diversos países.	Machado (2008)
A integração produtiva pode ser entendida como um processo de compartilhamento vertical da produção, de forma transnacional. A integração é um processo por meio do qual a produção de produtos complexos é dividida em vários estágios verticais de produção, que ocorrem em diferentes países. A integração produtiva regional consiste na desintegração do processo produtivo com a integração do comércio regional. Desse modo, a integração produtiva regional pode ser compreendida como um processo de divisão internacional vertical do trabalho.	Dullien (2008)

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). Hamaguchi (2008) menciona que a integração produtiva ainda não é um conceito claro na literatura acadêmica, e nem tampouco na literatura de negócios. Essa terminologia refere-se ao fenômeno no qual a economia regional encontra-se conectada por meio 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). Na Tabela 1 encontra-se algumas definições da expressão “integração produtiva”.

## 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 se encontram na tabela 2. 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.

**Tabela 2** - Variáveis que influenciam na tomada de decisão de internacionalização ou não das atividades produtivas.

FATORES:	OBRAS QUE JUSTIFICAM:
Custos associados à produção	Monczka; Giuipero (1984), Kogut (1985), Kotabe (1990), Carter; Narasimhan (1990), Birou; Fawcet (1992), Cohen; Malik (1993), Manson-Jones et al (2000), Cho; Kang (2001), Porter (2004), Cho (2009).
Eficiência operacional	Carter; Narasimhan (1990), Birou; Fawcet (1992), Jarillo (1993), Etlie (1997), Fraering; Sammer (1999), Cho; Kang (2001), Rajagopalan; Malhotra (2001), Han (2008).
Tamanho e volume das atividades	Monczka; Giuipero (1984), Carter; Narasimhan (1990), Birou; Fawcet (1992), Cho; Kang (2001), Porter (2004), Cho (2009).
Níveis exigidos de qualidade	Monczka; Giuipero (1984), Carter; Narasimhan (1990), Handfield (1994), D'aveni; Ravenscraft (1994), Fraering; Sammer (1999), Cho; Kang (2001).
Recursos especializados e tecnologias	Jarillo (1993), D'aveni; Ravenscraft (1994), Etlie (1997), Fraering; Sammer (1999), Manson-Jones et al (2000), Han (2008).
Busca de conhecimento	Eriksson et al. (2000), Manson-Jones et al (2000), Etlie; Sethuraman (2002), Sharma; Blomstermo (2003).
Capacidade de inovação	Jarillo (1993), Fraering; Sammer (1999), Jones (1999), Manson-Jones et al (2000).
Custos de coordenar	Jarillo (1993), Tyagi; Dias (1997), Zeng (2000), Zeng; Rosseti (2003), Chistopher et al., (2006).
Circunstâncias competitivas internacionais	Duning (1988), Birou; Fawcet (1992), Frear et al. (1995), Etlie (1997), Jarillo (1998), Dunning (2001), Chetty; Wilson (2003), Trent; Monczka (2003), Porter (2004).

Aproximações entre “*Global Sourcing*” e Integração Produtiva: Uma Análise da Internacionalização das Atividades Produtivas no Contexto Brasileiro

Condições internas do país	Frear et al. (1995), Manson-Jones et al (2000), Ettlíe; Sethuraman (2002), Cho; Kang (2001), Byoungcho (2004); Chistopher et al., (2006).
Pressão por relacionamento com empresas locais	Fraering; Sammer (1999), Ettlíe; Sethuraman (2002), Porter (2004), Chistopher et al., (2006).

A redução dos custos de produção foi o primeiro fator observado, em razão do fato de gerar vantagens competitivas por meio da exploração das vantagens comparativas entre as empresas e nações (Kogut, 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; Monczka, 2003, Cohen; 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 por 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; 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 têm 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., Kang, 2001; Carter; Narasimhan, 1990). Percebe-se que o tamanho e o volume das atividades, segundo uma estratégia de internacionalização da segmentação da produção em escala global, são fundamentais para que a firma subdivida suas atividades com outras firmas, procurando alcançar 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, tais como volume de importação/exportação e tamanho da firma.



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 (Handfield, 1994). A pressão competitiva obrigou muitas dessas firmas a melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir seus custos (Carter; Nariasimhan, 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 essas 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 eletroeletrônicos e petroquímicos, necessitam de um misto de qualidade, custo baixo e agilidade de seus fornecedores. Fraering; Sammer (1999) mencionam que as empresas de base dos países desenvolvidos têm, 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.

Nesse 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 nesse fator, tão-somente, pode ser arriscada, pois não se deve deixar de produzir quando o custo de produzir é menor por meio de fornecedores. Antes de pensar em redução de custos, 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; Blomstermo, 2003). O maior acúmulo de conhecimentos nas firmas depende da intensidade de sua 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, além de também aumentar 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, tais 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. Desse 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, tais como transporte; armazenamento; processamento; atendimento ao cliente; administração e exploração de inventário, entre outros (Tyagi; Das, 1997; Zeng; Rosseti, 2003; Christopher et al., 2006).

A melhoria nas comunicações internacionais, por meio da internet, e a diminuição dos custos de transporte, têm 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; 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; Ettlíe, 1997). Várias realidades fazem a discussão, oportuna e pertinente, de internacionalizar a produção (Dunning, 2001). A primeira, 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 é que essas mesmas empresas, muitas vezes, não compreendem o compromisso que a integração das atividades exige, o que demonstra que muitas delas aderem a circunstâncias competitivas internacionais para melhorar a sua imagem (Frear et al., 1995).

A instabilidade no mercado pode incentivar algumas empresas a utilizarem ações de internacionalização. Em decorrência de 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 (Byoung-ho, 2004; Manson-Jones et al, 2000).

Um aspecto macroeconômico que influencia diretamente no processo de internacionalização da produção, por exemplo, é a variação cambial da moeda. Antes da década de 1980, essa era uma variável que não tinha tanta influência, porém com o período de recessão e a crise do petróleo variável começou a ter relevância (Cho; 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, da cultura e estética. Tais fatores dificultam estimar a demanda e acabam interferindo nas atividades de internacionalização (Byounggho, 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 suas instalações no país de acolhimento. Desse modo, há uma pressão por relacionamento com empresas locais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fundamentação metodológica desse trabalho foi estruturada em uma pesquisa qualitativa-descritiva, com a coleta de dados, sendo feita por meio de entrevistas e a interpretação dos dados pelas análises de conteúdo e léxica.

A pesquisa qualitativa foi escolhida nesse trabalho por explorar o amplo espectro de opiniões existentes, e as diferentes representações que as pessoas têm sobre o assunto em questão (Bauer; Gaskell, 2002). Além disso, o enfoque qualitativo contempla a complexidade dos aspectos que compõem o cenário organizacional e extrapolam as fronteiras rigidamente delineadas pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados (Triviños, 1987).

Já a opção pela abordagem descritiva teve como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Pesquisa descritiva é aquela que tem o objetivo primordial de descrever as características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre as variáveis (Gil, 1995; Köche, 2002). 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 por meio de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados pela 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 por intermédio de documentos tem como objetivo nessa pesquisa evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outra fonte (entrevista), sugestão feita no estudo de Yin (2001).

A coleta de dados primários ocorreu, nessa pesquisa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. A entrevista semiestruturada 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; 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 (da empresa e ao país), atribuições e uma descrição do currículo. O segundo, continha um total de quinze perguntas que tratavam diretamente sobre 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 (os dois primeiros, representantes do governo; logo depois, três representantes de entidades empresariais e os cinco restantes, representantes da iniciativa privada), com a descrição da empresa/órgão, bem como de suas atividades e perfil. A escolha por esses entrevistados se deu pelo fato de todos terem trabalhado diretamente com esse tema e serem referência em seus respectivos setores. As unidades de análise estão descritas na tabela 1.

Tabela 1- Entrevistados.

N.	EMPRESA/ ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	PERFIL	DATA/ DURAÇÃO
1	Representante do Ministério das Relações Exteriores (MRE)	Divisão da América Meridional-II, Departamento das Américas, Assessor de Secretário-geral, Subchefe do Gabinete e Porta-Voz do Ministro do Estado. Funções no Itamaraty/Exterior: Missão Permanente junto à OEA, (Washington), Embaixadas: Assunção, Londres e Washington.	Ministro de Primeira Classe – Por merecimento. Mestre em relações internacionais, Curso de preparação à Carreira de Diplomata, Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas e Curso de Altos Estudos.	16/09/2010 90 minutos.
2	Representante da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)	Entidade ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, instituída em 2004, com a missão de promover a execução da política industrial do Brasil, em consonância com as políticas de Comércio Exterior e de Ciência e Tecnologia.	Gerente Internacional – Especialista em projetos de cooperação industrial.	25/08/2010 75 minutos.
3	Representante do Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Criado em 1942, com o objetivo de formar e qualificar a mão de obra no Brasil, tem se mantido como provedor de soluções em Educação Profissional e Tecnologia Industrial.	Diretora do centro técnico - SENAI	11/03/2011 55 minutos.
4	Representante da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS)	Entidade de representação sindical, criada em 1937, que representa hoje um total de 108 sindicatos filiados	Representante do Conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior (Concex) com formação na área de comércio exterior.	27/03/2011 25 minutos.
5	Representante do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Sebrae)	Empresa privada sem fins lucrativos, que procura promover o empreendedorismo como forma de crescimento econômico.	Consultor técnico pós-graduado em comércio exterior. Já teve experiência em várias empresas do segmento de importação e exportação.	15/04/2011 35 minutos.
6	Representante de empresa exportadora de peças para automóveis (setor automotivo)	<i>Trading</i> voltada ao mercado de peças para o setor automotivo do Mercosul.	<i>Trader</i> e proprietário – Formado em Comércio Exterior, com experiência de mais de vinte e cinco anos em negociações. Trabalha diretamente com transações comerciais de peças nos países latino-americanos.	09/09/2010 135 minutos.

Aproximações entre “*Global Sourcing*” e Integração Produtiva: Uma Análise da Internacionalização das Atividades Produtivas no Contexto Brasileiro

7	Representante de empresas de calçados (setor calçadista)	Empresa de Calçados Paquetá que produz, diariamente, cerca de 70 mil pares de calçados, com sedes industriais no Brasil e na Argentina.	Diretor de marcas e exportação, com grande experiência no mercado latino.	25/09/2010 180 minutos.
8	Representante de empresas de ferramentas gerais (setor de ferramentas gerais)	Empresa líder no mercado de produtos de limpeza doméstica, com mais de 240 milhões de peças produzidas anualmente.	Gerente de exportação com mais de trinta anos de experiência no mercado argentino.	07/07/2010 110 minutos.
9	Representante de empresas de moda (setor da moda)	Empresa brasileira que trabalha com utensílios da moda. É relativamente nova, mas vem ganhando mercado internacional nos últimos anos.	Gerente de logística internacional com formação na área de comércio exterior.	21/03/2011 75 minutos.
10	Representante de empresas têxtil (setor têxtil)	Empresa consolidada no mercado nacional e procura nos últimos anos produzir e comercializar os seus produtos em outros países.	Gerente de exportação com formação na área de comércio exterior e pós-graduação em marketing.	05/04/2011 45 minutos.

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

Estes dois *softwares* servem para originar e organizar as categorias na análise de conteúdo. O Wordle tem como função a análise léxica, selecionando e elencando as principais palavras-chaves utilizadas na análise de conteúdo. A utilização desse *software* tem como intenção fazer buscas em textos, ou em determinadas combinações de textos codificados (Gibbs, 2009). Já o Maxqda é utilizado para desenvolver as categorizações e as derivações. Para Gibbs (2009), o Maxqda é um *software* que auxilia a codificação e derivação das categorias iniciais, intermediárias e finais. Esse mesmo autor menciona que o Maxqda não substitui a leitura e a reflexão, mas pode ajudar os exames de textos a ficarem mais completos e confiáveis.

### 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, tendo como base as interpretações dos pesquisadores ao comparar os padrões empíricos (dados de campo) com os elementos teóricos. Esse trabalho optou por utilizar,

como método de investigação e de estudo, a análise de conteúdo e por acreditar que essa metodologia de pesquisa seja capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (Bardin, 1977).

Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Em um primeiro momento, foram estruturadas as categorias intermediárias e, logo após se construiu as derivações das categorias finais.

#### **4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para alcançar o objetivo proposto nesse trabalho, a interpretação e análise dos resultados foram estruturadas em três seções: (a) construção da validade interna segundo o *software* Maxqda, derivação das categorizações por meio da matriz de código e (c) explicação das categorizações por meio 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 tendo sido realizado o princípio da exclusividade nessa pesquisa, em razão das 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 esse princípio, no total, foram elencadas 56 unidades de registros nas dez entrevistas realizadas, ou seja, 56 categorias iniciais.

O princípio da exclusividade menciona que um elemento não pode estar em duas categorias ao mesmo tempo, o que não foi contemplado nessa pesquisa. Esse 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*. Esse fato pode ser justificado na base teórica do trabalho, que menciona que esses 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*.

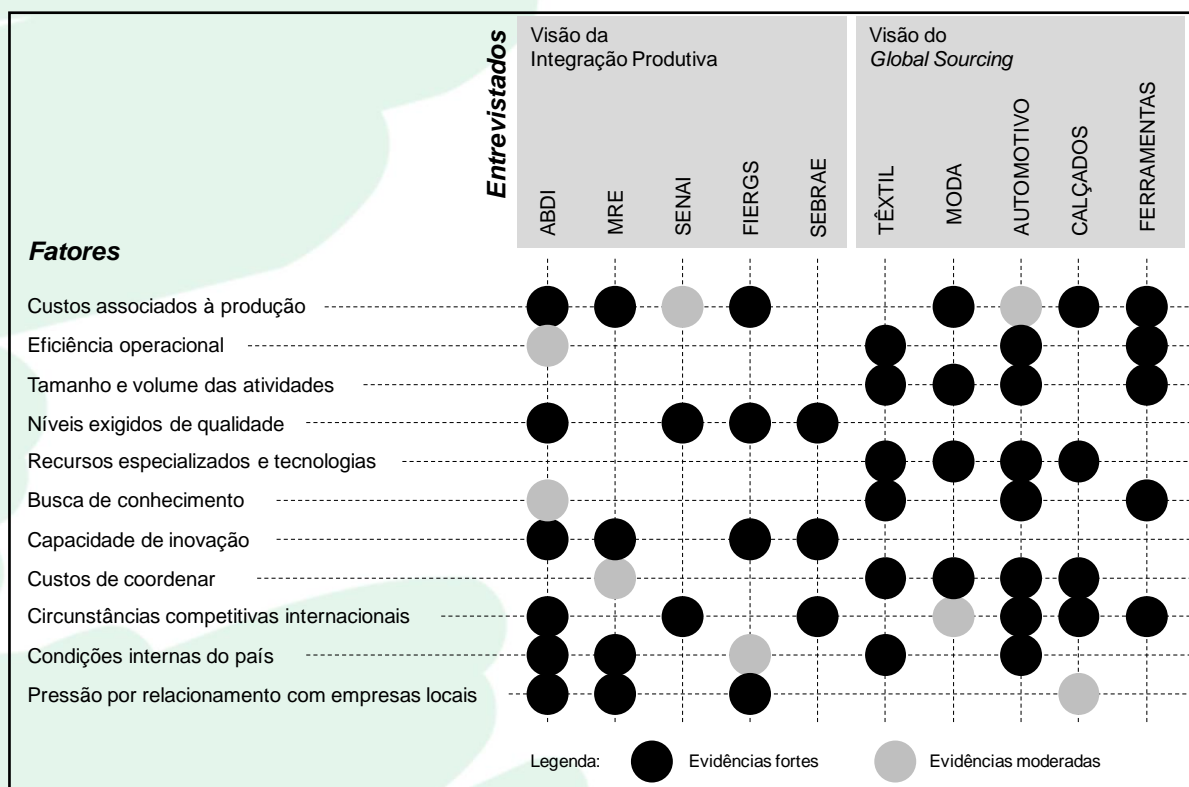
Resumindo, por meio da inclusão dos princípios de homogeneidade e exaustividade e da exclusão do princípio de exclusividade, a análise de conteúdo foi construída com base em cinquenta e seis categorias iniciais (unidades de registros), onze categorias intermediárias (fatores) e três categorias finais (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 às 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 à 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 desses 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 1).

A matriz de códigos relaciona os fatores *versus* os entrevistados e enfatiza quantas vezes os entrevistados mencionaram esses fatores em suas respostas. Se a conexão entre fatores e entrevistados apresentar um círculo preto significa que ocorreram evidências fortes do fator nas respostas. Se apresentar um círculo cinza significa que o entrevistado mencionou poucas vezes. Se não houver nada na conexão entre fatores e entrevistados corresponde que esse 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.



Figura 1- Matriz de código: fatores *versus* entrevistados.

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; (d) custos associados à produção; (e) circunstâncias competitivas internacionais; (f) pressão por relacionamentos com empresas locais e (g) condições internas do país. Desses seis fatores, três foram compartilhados com *global sourcing* (circunstâncias competitivas internacionais, condições internas do país e custos associados à produção).

Detalhando a conexão entre entrevistados e fatores na formação da categoria final integração produtiva, observa-se que os níveis de qualidade foram agrupados nessa categoria em razão dos fortes posicionamentos dos entrevistados ligados a ABDI, Senai, Fiergs e Sebrae. A capacidade de inovação também foi alocada dentro da integração produtiva, em decorrência dos posicionamentos ligados à 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 essa 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. Desses oito fatores, três foram compartilhados com a 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 apresentou 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, nessa 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 esse tema.

Os fatores custo de coordenar e recursos especializados e tecnologia também foram enquadrados na categoria *global sourcing*, em razão de 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*, pelo posicionamento dos entrevistados do ramo têxtil, ferramentas gerais e automotivo. Esse 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 quanto do *global sourcing*. Por isso, optou-se por criar então a categoria final integração produtiva/*global sourcing*. Nessa categoria, os custos associados à produção tiveram posicionamentos 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 essas 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. Essas entrevistas caracterizam a formação da categoria final integração produtiva/*global-sourcing*.

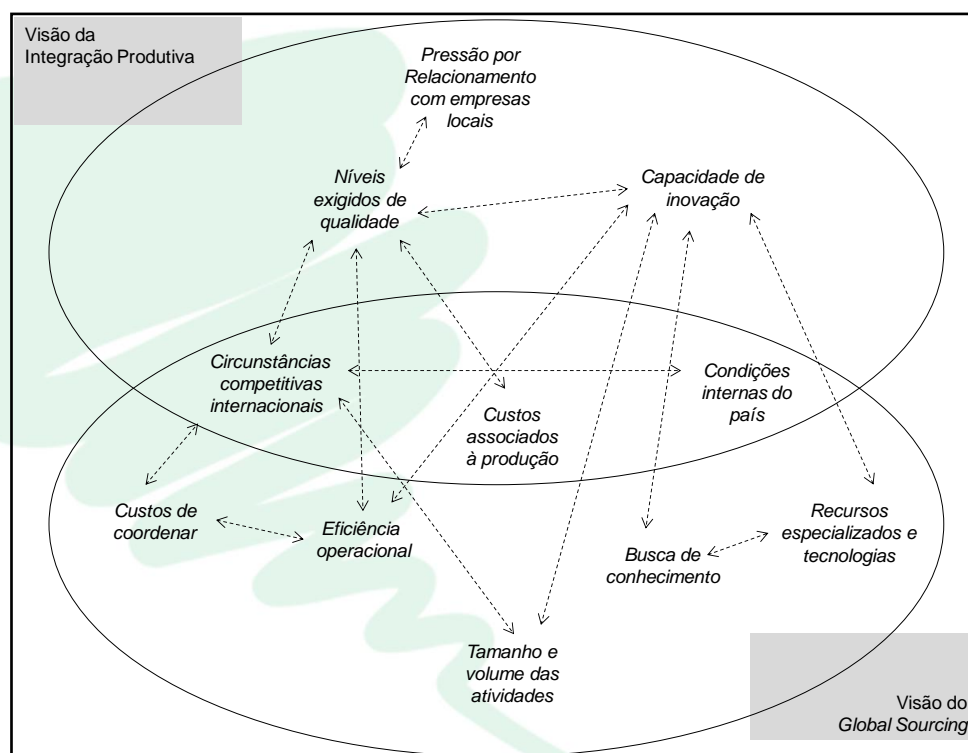
Por fim, o fator condições internas do país foi considerado como formador dessa categoria final integração produtiva/*global-sourcing*, em razão dos posicionamentos fortes dos entrevistados

da ABDI, MRE, têxtil e automotivo. Além disso, esse 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, por meio 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 por intermédio do mapa mental dos fatores estudados (vide figura 2).

**Figura 2-** Mapa mental: relações dos fatores segmentados nas categorias finais.



De acordo com o mapa mental, é possível observar que os fatores foram realocados nas categorias finais e foram contabilizadas em um total 14 relações entre os fatores. O detalhamento das categorias finais com os fatores que os representam é explicado, separadamente, nas próximas seções com o auxílio da representação léxica desenvolvida no *software* Wordle. A representação léxica, por meio do *software* Wordle ajudou a encontrar as principais palavras-chaves que originaram as categorias finais utilizadas no *software* Maxqda.

#### 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 3). 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. Esse fato implica um custo menor para coordenar as atividades corroborando 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, esse 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 intrapaíses 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, tais como volume de importação/exportação e tamanho da firma. Ou seja, a decisão de agir estrategicamente por meio 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 3- Representação léxica da categoria final - *global sourcing*.



Outro fator constatado nas entrevistas, foi o da busca de conhecimento. Isso quer dizer que o processo de *global sourcing* acontece quando uma empresa procura conhecimentos novos. No entanto, essa busca de conhecimento aconteceu entre os 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. Por isso, 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. Isso 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 4). 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, essa 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. Essa ação pode ser entendida nos estudos de Porter (2004) que alega que muitos governos promovem



Estimular as empresas é o que fazemos, mas existem as disparidades e as não similaridades entre os países. Isso não pode ser visto como empecilho, mas deve ser visto como uma vantagem. Por exemplo, uma indústria de laticínio não está desenvolvida no Uruguai, mas este país tem um parque fabril instalado, com alguma capacidade. Nesse caso, utilizamos a capacidade tecnológica de uma empresa brasileira, para complementar a cadeia produtiva. A produção será de iogurte 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 subproduto, uma submontagem ou composição industrial; que seja importante para ambas partes. Isso se deve às inovações que o Brasil desenvolve em diversos setores e que podem complementar a cadeia produtiva de outros países (Representante do MRE).

Como pode ser observado na afirmação do representante do MRE, essa 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 5). 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. Essas 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*.

Figura 5- Representação léxica da categoria final – integração produtiva/*global sourcing*.



Todas essas circunstâncias são importantes e interferem diretamente no que os respondentes denominaram de custos associados à produção, semelhante à 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. Nesse contexto, esses 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).

Além da redução de custos associados à produção essa categoria é formada pelas condições internas do país. A condição interna do país é uma questão fundamental para se propor uma política de integração produtiva ou uma estratégia de *global sourcing*. Esse fato pode ser observado nas declarações do representante da ABDI quando menciona diretamente o exemplo de Brasil e da Argentina, no que se trata das políticas de integração produtiva no Mercosul e ações de *global sourcing*.

O bloco não é homogêneo na questão industrial e nem o Brasil é tão próximo com a Argentina ao falar da malha industrial. A Argentina deixou de investir em setores importantes, o que diminui sua capacidade produtiva. Há uma série de indústrias argentinas que tem um custo produtivo muito alto, o que faz ela perder em competitividade no mercado. A Argentina precisa fazer um esforço para aumentar sua capacidade produtiva. No caso do Brasil, há um esforço grande na procura de nichos de mercados ou setores onde a integração possa acontecer no Mercosul e na



América Latina. Em razão das condições internas da Argentina, ela passou a ser um bom mercado para as empresas realizarem suas estratégias de terceirização, o governo brasileiro procura incentivar esse processo por meio de políticas de estado (Representante da ABDI).

Essa estratégia de integração do Brasil pode ser entendida dentro dos argumentos de Byoungcho (2004), que menciona que algumas condições internas dos países geram um ciclo de vida do produto instável, fazendo com que as empresas procurem locais mais favoráveis economicamente para reposicionar suas atividades. Assim, as estratégias de *global sourcing* das empresas brasileiras e as políticas de integração produtiva, ao serem construídas, vão analisar diretamente as condições dos países hospedeiros, selecionando os locais mais atrativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo central distinguir os fatores que interferem nas estratégias de *global sourcing* e nas políticas de integração produtiva no Brasil. Para isso, foram revisados os principais conceitos que envolvem os estudos de *global sourcing* e integração produtiva. Após a fundamentação teórica, foram realizadas dez entrevistas e estas foram analisadas com o auxílio dos softwares Maxqda e Wordle. Na análise de dados, foi sugerido que alguns fatores deveriam ser alocados em uma nova categoria que unisse os dois conceitos, em razão da dificuldade encontrada na base teórica e na coleta de dados de segmentar os dois conceitos. Assim sendo, três categorias foram criadas e analisadas tendo a seguinte realocação:

- 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 na busca da diferenciação desses 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 desse artigo exigiu um grande esforço de concentrar e separar os fatores na base teórica estudada, pelo fato deles aparecerem 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 nesse artigo. Esse 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 desse 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 dessas duas temáticas.

Por fim, esse estudo fornece, como 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 desses conceitos, trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem (influenciam) suas práticas.

## REFERÊNCIAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. *Integração produtiva: caminhos para o Mercosul*. Recuperado em: 21 de setembro de 2011, de, [www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf](http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf).

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.

Birou, L. M.; Fawcett, S. E. (1992). International purchasing: benefices, requirements and challenges. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 28,(3), 28-37.

Byoungcho, J. (2004). Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty, *International Journal of Operations & Production Management*. 24 (12), 1292-1305.

<http://dx.doi.org/10.1108/01443570410569056>

- Carter, J. R., Narasimhan, R. (1990). Purchasing in the international marketplace: implications for operation. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1 (2), 2-11.
- Cavusgil, T., Yaprak, A., Yeoh, P. (1993). A decision making framework for global sourcing. *International Business Review*. 2 (2), 143-156.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(93\)90011-K](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(93)90011-K)
- Chetty, S. K., Wilson, H. M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*. 12, 61-81.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00088-4)
- Cho, J. E. (2009). When does it make sense for US retailers to opt for backward integration for global sourcing? *International Journal of Retail & Distribution Management*. 37 (3), 271-285.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09590550910941526>
- \_\_\_\_\_ ; KANG, J. (2001). Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firm. *International Marketing Review*. 18 (5), 542-561.  
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006045>
- Chung, W. C.; Yam, A. Y.K.; Chan, M. F.S. (2004). Networked enterprise: a new business model for global sourcing. *International Journal Production Economics*, 87, 267-280.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00222-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00222-6)
- Christopher, M; Peck, H. ; Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*. 17(2), 277-287.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09574090610689998>
- Cohen, M.A.; Mallik, S. (1997). Global supply chains: research and applications. *Production and Operations Management*. 6(3), 193-210.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.1997.tb00426.x>
- Coviello, N. ; Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development. *European Journal of Marketing*. 29(7), 49-61.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090569510095008>
- \_\_\_\_\_. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*. 6(3), 361-376.
- D'Aveni, R. A. ; Ravenscraft, D. J. (1994). Economics of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*. 37 (5), 1167-1206.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256670>
- Dullien, S. (2008). Integração produtiva na União Européia: uma perspectiva alemã. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o Mercosul. Brasília-DF *Anais.....*

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*. 8 (2), 173-190.

Eriksson, K., Majkga, A.; Sharma, D. (2000). Path dependence in the internationalization process. *Management International Review*. 40(4), 307 - 328.

Ettlie, J. E. (1997). Integrated design and new product success. *Journal of Operations Management*. 15, 33-55.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00095-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00095-2)

\_\_\_\_\_; Sethuraman, K. (2002). Locus of supply and global manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. 22(3), 349-370.

<http://dx.doi.org/10.1108/01443570210417632>

Fraering, M.; Sammer, P. (1999). International sourcing and logistics: an integrated model. *Logistics Information Management*. 12 (6), 451-459.

<http://dx.doi.org/10.1108/09576059910299018>

Frear, C. R.; Alguire, M. S.; Metcalf, L. E. (1995). Country segmentation on the basis of international purchasing patterns. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 10(2), 59-69.

<http://dx.doi.org/10.1108/08858629510087382>

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Gil, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (4ª.ed.) São Paulo: Atlas.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic network. *Strategic Management Journal*. 9(1), 31-41.

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090104>

\_\_\_\_\_. (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jones, M. V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. *Journal of International Marketing*. 7(4), 15-41.

Hamaguchi, N. (2008). Integração Produtiva Regional no Leste da Ásia. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF *Anais...*

Han, C; Dresner, M. ; Windle, R. J. (2008). Impact of global sourcing and exports on US manufacturing inventories. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38(6), 475-494.

Handfield, R. (1994). US global sourcing: patterns of development. *International Journal of Operations & Production Management*. 14(6), 40-51.

<http://dx.doi.org/10.1108/01443579410062077>

- Köche, J. C. (2002). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. (20ª ed.) Rio de Janeiro: Vozes.
- Kogut, B. D. (1985). Global strategies: comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*. 26(4), 15-28.
- \_\_\_\_\_. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 21(4), 623-638.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490344>
- Li, Z. G.; Murray, L. W.; Scott, D. (2000). Global sourcing, multiple country-of- origin facets, and consumer reactions. *Journal of Business Research*, 47, 121-133.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00061-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00061-7)
- Machado, J. B. M. (2008). Integração Produtiva: referencial analítico, experiência europeia e lições para o Mercosul. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o Mercosul. Brasília-DF *Anais....*
- Manson-Jones, R., Naylor, J.B. ; Towill, D.R. (2000). Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. *International Journal of Production Research*. 38(17), 4061-4070.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A. (2008). Integração produtiva: a experiência asiática e algumas referencias para o Mercosul. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o Mercosul. Brasília-DF *Anais.....*
- Monczka, R. M.; Giunipero, L. C. (1984). International purchasing characteristic and implementantation. *Journal of Purchasing and Materials Managment*. 20(3), 2-9.
- \_\_\_\_\_. ; Trent, R. J. (1991). Global sourcing: a development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 3, 2-8.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Rajagopalan, S.; Malhotra, A. (2001). Have US manufacturing inventories really decreased? An empirical study. *Manufacturing & Service Operations Management*. 3(1), 14-24.  
<http://dx.doi.org/10.1287/msom.3.1.14.9995>
- Sharma, D. D.; Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*. 12, 739-753.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>

Trent, R. J.; Monczka, R. M. (2003). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 33(7), 607-629.

<http://dx.doi.org/10.1108/09600030310499286>

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

Welch, L.S. ; Luoatarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 14(2), 34-55.

Zeng, A. Z. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. *Industrial Management & Data Systems*. 10(5), 219-236.

<http://dx.doi.org/10.1108/02635570010304798>

\_\_\_\_\_; Rosseti, C. (2003). Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 33(9), 785-803.

<http://dx.doi.org/10.1108/09600030310503334>

---

**Recebido: 29/04/2011**

**Aprovado: 17/07/2011**