

---

**Recebido em**

22 de Agosto 2014

**Aprovado em**

03 de Dezembro de 2015

**1. Maria Rosario Alves  
Moreira**

Faculdade de Economia,  
Universidade do Porto  
(Portugal)

[mrosario@fep.up.pt]

**2. Sofia R.S. Andrade**

Mestre em Economia e  
Gestão Internacional  
Faculdade de Economia,  
Universidade do Porto  
(Portugal)

[sofia\_andd@hotmail.com]

**3. Paulo S.A. Sousa**

Doutorado em Economia  
Matematica

Universidade de Warwick  
(Reino Unido)

[paulus@fep.up.pt]

# O *Outsourcing* Internacional: uma abordagem de processo à indústria de vestuário

**Maria Rosario Alves Moreira**

**Sofia R.S. Andrade**

**Paulo S.A. Sousa**

*Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal*

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: Double Blind Review

## RESUMO

**Objetivo** – O objetivo deste trabalho é construir um framework para um processo de outsourcing internacional na indústria de vestuário, que pode servir de suporte para a tomada de decisões e para a gestão no que diz respeito às escolhas de subcontratação e sua implementação.

**Método** – Desenvolvemos um framework simples e flexível que descreve as principais etapas do processo de subcontratação internacional e as suas principais atividades, tendo aplicado no contexto da indústria de vestuário. Foi adotado um estudo de caso recorrendo a dados primários recolhidos através de entrevistas em profundidade e dados secundários colecionados a partir de relatórios e documentos.

**Fundamentação teórica** - Algumas lacunas na pesquisa da literatura sobre outsourcing e mais especificamente sobre a questão da outsourcing internacional foram identificados por Hatonen e Eriksson (2009) e Kakabadse e Kakabadse (2000), entre outros. Especificamente, esses autores afirmam que não há pesquisa suficiente no desenvolvimento e oferta de modelos de decisão, ferramentas ou orientações para apoiar decisões gerenciais com a evidência empírica adequada.

**Resultados** – Concluímos que o processo internacional de outsourcing pode ser descrito usando o framework proposto. As empresas de vestuário podem utilizar este framework para apoiar e supervisionar os processos internacionais de subcontratação.

**Contribuições** – Este estudo fornece um modelo simples que pode ajudar as empresas na indústria de vestuário a melhorar as suas atividades e operações de outsourcing, e também contribui para uma compreensão académica mais ampla do tema.

**Palavras-chave** – Outsourcing Internacional. Indústria do Vestuário. Frameworks. Tomada de Decisão.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v17i58.2094

## 1 INTRODUÇÃO

O *outsourcing* está crescendo entre as empresas internacionais, uma estratégia comercial que está se tornando mais corporativa, uma vez que as decisões de *outsourcing* evoluíram de uma questão operacional para estratégica (Schniederjans & Zuckweiler, 2004; Zhu, Hsu & Lillie, 2001). A ideia de terceirizar uma atividade representa um dilema fundamental enfrentado por muitos gerentes (Dabhilkar, 2011; Momme, 2002). As empresas têm recursos limitados e nem sempre podem cobrir os gastos de ter todas as suas tecnologias internamente. Em razão dessa importância, esta questão – terceirizar ou não algumas atividades – tem sido muito importante durante várias décadas e em diversos países desenvolvidos. Nas últimas décadas, por exemplo, vários autores desenvolveram uma série de estratégias e abordagens para o *outsourcing* (como Åkesson, Jonsson & Edanius-Hällås, 2007; Gibbon, 2001; Mitchell, 2015; Raman & Ahmad, 2013; Schniederjans & Zuckweiler, 2004).

O estudo empírico está principalmente concentrado nos EUA (por exemplo, Elmuti & Kathawala, 2000; Kremic, Tukul & Rom, 2006; Schniederjans & Zuckweiler, 2004; Su, Dyer & Gargeya, 2009), em alguns países europeus (por exemplo, Åkesson et al., 2007; Belso-Martinez, 2008; Bolisani & Scarso, 1996; Efstathiades, Rousis, Boustras & Bratskas, 2009; Gianelle & Tattara, 2007; Graziani, 1998; Mol, Tulder & Beije, 2005; Nassimbeni, 2006) e em outros países desenvolvidos (por exemplo, Abramovsky, Griffith & Sako, 2004; Beaumont & Sohal, 2004; Johanson & Vahlne, 1977; Kyöstilä & Cardwell, 2005; MoosaviRad, Kara & Ibbotson, 2014; Mitchell, 2015; Raman & Ahmad, 2013). Existem, todavia, alguns estudos em países em desenvolvimento (por exemplo, Barbosa & Minciotti, 2007; Oliveira, Boehe & Borini, 2009) bem como com um foco global (Hoecht & Trott, 2006; Schaaf, 2004). Embora essas abordagens tenham sido úteis para determinar estratégias de *outsourcing*, elas parecem ser excessivamente agregadas para serem úteis em

um determinado setor de atividade, a indústria do vestuário, ao tomar decisões de gestão e ações relacionadas às escolhas e implementação de *outsourcing*.

Algumas brechas na literatura sobre *outsourcing* e, mais especificamente, na questão de *outsourcing* internacional, foram identificadas por Hatonen e Eriksson (2009) e Kakabadse e Kakabadse (2000), entre outros. Especificamente, esses autores afirmam não haver pesquisas suficientes sobre o desenvolvimento e oferta de modelos de decisão, ferramentas ou guias para o suporte das decisões de gestão com a evidência empírica apropriada. Este estudo visa abordar essa brecha ao desenvolver um modelo para um processo de *outsourcing* internacional na indústria do vestuário. Ele pode servir para apoiar decisões de gestão e ações relacionadas às escolhas e implementação de *outsourcing*. Este artigo relata o desenvolvimento de um quadro descrevendo as principais etapas do processo de *outsourcing* internacional e suas principais atividades para abordar a tomada de decisões em empresas de vestuário. Foi adotada uma abordagem de estudo de caso com os dados principais coletados por meio de entrevistas aprofundadas e os dados secundários agregados a partir de relatórios e documentos da empresa. Um único estudo de caso de empresa semelhante foi realizado na Nova Zelândia para analisar como as pequenas empresas gerenciam diferenças institucionais para melhorar seu sucesso internacional de *outsourcing* (Sharma, Lindsay & Everton, 2015).

Para este fim, uma revisão da literatura sobre a terceirização é conduzida na Seção 1, que serve como base para a construção do modelo conceitual. Esta primeira seção também resume a evidência empírica sobre *outsourcing* na indústria do vestuário. Em seguida, o desenvolvimento do modelo de *outsourcing* é descrito, bem como os métodos de coleta de dados e outros aspectos metodológicos. A descrição do modelo proposto e sua ilustração usando um estudo de caso é, então, fornecida. O artigo é concluído com uma discussão da sua contribuição à prática industrial, e aponta direções para futuras pesquisas.

## 2 O PROCESSO DE *OUTSOURCING* NA LITERATURA

O *outsourcing* tem sido uma questão importante há muitas décadas. Inicialmente estudado como uma estratégia comercial, ele evoluiu para o nível corporativo e tem sido cada vez mais identificado como uma estratégia de gestão, dado que as empresas transferem as principais atividades não essenciais para provedores eficientes e especializados (Elmuti & Kathawala, 2000) a fim de sustentar e aprimorar suas vantagens competitivas.

Definido como o movimento de atividades que foram previamente desenvolvidas internamente para organizações externas (Parkhe, 2007), se o *outsourcing* é feito fora dos limites do país de origem, dois conceitos distintos podem ser identificados: o *outsourcing* internacional e o *offshoring*. O *outsourcing* internacional (IS) envolve mover as atividades tradicionalmente desenvolvidas internamente para empresas externas em países estrangeiros (Schniederjans & Zuckweiler, 2004), ao passo que o *offshoring* move as atividades de produção para fora das fronteiras do país de origem até afiliadas estrangeiras (as atividades são, portanto, mantidas internamente). De acordo com Lewin, Massini & Peeters (2008), existe uma evolução das estratégias de *offshoring*, desde o aumento até a substituição das capacidades de inovação domésticas. O *outsourcing* internacional também pode ser visto como parte de um conceito global de *offshoring* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento [UNCTAD], 2004). Em razão do fenômeno da globalização, um novo conceito foi desenvolvido: o *outsourcing* global, que consiste em gerenciar atividades integradas de *outsourcing* localizadas dentro e/ou fora das fronteiras do país de origem (Elmuti & Kathawala, 2000). Neste artigo, daremos foco às atividades de *outsourcing* internacional, uma vez que isso representa um risco maior às empresas compradoras do que as opções de fornecimento, exigindo, assim, mais suporte em relação às decisões de gestão (Harland, Knight, Lamming & Walker, 2005).

A pesquisa de Lonsdale (Lonsdale, 1999) revelou que os gerentes se decepcionaram com os

resultados de sua capacidade de decisão de gestão. Essa frustração resultou em uma fraca capacidade de decisão de gestão e na falta de metodologias de *outsourcing*. De fato, a ausência de metodologias, ferramentas e guias para o suporte de decisões de *outsourcing* é frequentemente mencionada na literatura – desde os anos 1990, diversos esforços foram feitos para fornecer diretrizes e estruturas de *outsourcing* para apoiar esse processo nas empresas (Bolumole, Frankel & Naslund, 2007; Cánez, Platts & Probert, 2000; Fill & Visser, 2000; Franceschini, Galetto, Pignatelli & Varetto, 2003; Jennings, 1997; Marshall, Lamming, Fynnes & Búrca, 2005; McIvor, 2000; Tate & Ellman, 2009; Vining & Globerman, 1999).

### 2.1 Etapas do processo de *outsourcing*

Para analisar as diferenças e os aspectos comuns entre as estruturas existentes, estabelecemos um quadro comum. Supomos que os processos de *outsourcing* podem ser divididos em quatro etapas principais, como proposto por Zhu et al. (2001): 1) planejamento, 2) desenvolvimento, 3) implementação e 4) avaliação. Há uma etapa zero (antes de a empresa considerar o *outsourcing*) que não é considerada por Zhu et al. (2001). Essa etapa zero acontece quando a empresa examina suas motivações para o desenvolvimento de *outsourcing*, os benefícios e riscos esperados, e decide considerar o *outsourcing* como uma das estratégias disponíveis (Cánez et al., 2000; Herath & Kishore, 2009; Holcomb & Hitt, 2007; Lin & Ma, 2012; Probert, 1996; Tayles & Drury, 2001). Portanto, na Etapa 1, pressupomos que as empresas realizaram essa análise e consideraram o *outsourcing*. Durante a etapa de desenvolvimento, as empresas já definiram quais atividades serão terceirizadas e quais mercados de suprimentos pretendem acessar e já selecionaram os possíveis provedores. A etapa de desenvolvimento acaba quando as negociações do contrato são concluídas. A Etapa 3 é a implementação do contrato em ambas as partes (o que envolve a transferência da atividade terceirizada do comprador para o vendedor). A Etapa 4, sobrevivência, cobre dois aspectos importantes: a pós-análise do processo de *outsourcing* e a gestão do relacionamento.

Considerando essas quatro etapas, apenas quatro estruturas pareciam apropriadas: Embleton e Wright (1998), Marshall et al. (2005), Tate e Ellman (2009) e Zhu et al. (2001), uma vez

que são os únicos que mencionam a etapa de implementação. A Tabela 1 apresenta uma visão geral desses quadros de acordo com o quadro principal suposto.

**TABELA 1** – Abordagens ao processo de *outsourcing*

Autores	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
	Planejamento	Desenvolvimento	Implementação	Sobrevivência
Jennings, 1997	★	★		★
Embleton e Wright, 1998	★	★	★	★
Lonsdale, 1999	★	★		★
Vining e Globerman, 1999	★	★		
Fill e Visser, 2000	★			
McIvor, 2000	★	★		
Incognito, 2001		★		
Zhu et al., 2001	★	★	★	★
Franceschini et al., 2003	★	★		★
Marshall et al., 2005	★	★	★	★
Bolumole et al., 2007	★	★	★	
Tate e Ellman, 2009	★	★	★	★
Gulla e Gupta, 2011	★	★		

### *Etapa 1: Planejamento*

Quando a empresa considera o *outsourcing*, ela precisa se envolver em determinadas atividades a fim de tomar decisões de *outsourcing*. Franceschini et al. (2003) sugerem que as empresas devem realizar um exercício interno de benchmarking que inclui a identificação das competências essenciais e os processos que poderiam ser terceirizados. As competências essenciais são aquelas que dão às empresas uma vantagem competitiva sustentável (Quinn & Hilmer, 1994). Alguns autores (como Lonsdale, 1999) discutem que as atividades essenciais devem permanecer internas e as “competências não essenciais” devem ser terceirizadas, a fim de aprimorar o foco sobre as competências essenciais. Outros (por exemplo, McIvor, 2000; Quinn & Hilmer, 1994) defendem que as empresas também devem considerar terceirizar as atividades essenciais: nesse caso, trata-se de um *outsourcing* estratégico. Essa ideia estratégica

sobre *outsourcing* também é defendida por Gião, Oliveira & Vasconcellos (2008), que mostraram o efeito estratégico dos serviços de *offshoring* nas cadeias de valor.

Após identificar as atividades que podem ser terceirizadas, as empresas devem se envolver em uma análise de custos interna. O *outsourcing* deve reduzir os custos de produção. As empresas, no entanto, devem realizar uma análise de custos para determinar se o custo esperado do *outsourcing* é inferior ao custo associado à realização da atividade internamente. A teoria de custo de transição exerce um importante papel em diversos dos modelos acima mencionados (Kim & Rucker, 2005) e tem suas raízes em Coase (1937).

Para obter uma análise de custos precisa, Jennings (1997) e Zhu et al. (2001) enfatizam a importância de reconhecer e medir os custos explícitos e implícitos (custos ocultos). Com base no renascimento da teoria dos custos de transação (De Williamson, 1979), Vining e Globerman

(1999) propõem uma análise de custos centrada em equilibrar a complexidade do produto, na especificidade do ativo e na frequência de transações. Nessa mesma linha de pensamento, Fill e Visser (2000) indicam os custos da coordenação do *outsourcing* (custos de gerenciamento) que dependem da especificidade do ativo (grau de personalização da transação) e da frequência de transações. Em casos extremos, se a frequência de transações é baixa e a especificidade do ativo é alta, a teoria dos custos de transação prevê que as atividades devem ser gerenciadas por hierarquias (fornecimento interno e *offshoring*), ao passo que se a especificidade do ativo é baixa e as transações são frequentes, essas transações devem ser gerenciadas através dos mercados (*outsourcing* ou *outsourcing* internacional).

Outras análises relevantes necessárias ao tomar decisões de *outsourcing* são o ambiente comercial e a estrutura organizacional (Park & Lennon, 2006) e a capacidade (Fill & Visser, 2000; Jennings, 1997). O *outsourcing* como estratégia pode ser uma forma de reagir às mudanças no ambiente comercial. Quanto mais incerto é o mercado e a competição, maiores são os efeitos sobre as decisões de *outsourcing* (Jiang, Frazier & Prater, 2006). Olhando de dentro da empresa, a estrutura organizacional e a estratégia corporativa também influenciam as decisões de *outsourcing* e o *outsourcing* pode impactar também a cultura corporativa. A ideia de que o *outsourcing* é uma questão que vai além dos fatores de custo não é nova: em 1915, Ford e Porter (1915) enfatizaram a importância de fatores estratégicos para decisões de “fazer ou comprar”.

### *Etapa 2: Desenvolvimento*

Durante esta etapa, as empresas devem identificar os mercados fornecedores e buscar por possíveis provedores (Embleton & Wright, 1998; McIvor, 2000, 2008). De acordo com Gulla e Gupta (2011), Jennings (1997) e Lonsdale (1999), em relação aos mercados fornecedores, as empresas devem evitar entrar em mercados monopolistas em razão do risco de dependência no fornecedor. Se existem poucos (ou apenas um)

fornecedores adequados no mercado, o poder deles é elevado. Se o fornecedor decepciona em algo, a empresa cliente tem duas opções: enfrentar altos custos de transação ao contratar um fornecedor pior (presumindo que a primeira opção fosse a melhor na época) ou, se não houver outro fornecedor adequado, a empresa pode ter que voltar a realizar a atividade internamente.

Na busca por possíveis fornecedores, as empresas devem realizar um *benchmarking* externo com dois objetivos: análise de custos e capacidade. Em relação aos custos, as empresas devem esclarecer se as atividades de *outsourcing* selecionadas resultarão em economia de custos ao comparar os custos internos de produção com os do fornecedor. Quanto às capacidades, as empresas devem examinar se há fornecedores com as capacidades necessárias para realizar as atividades adequadamente (Jennings, 1997; McIvor, 2000). Isso inclui não apenas a infraestrutura, mas também tecnologia e *know-how* (Jennings, 1997). Se os provedores não tiverem capacidade suficiente, as empresas devem considerar manter as atividades internamente ou estabelecer alianças corporativas a fim de transferir tecnologia ou *know-how*.

Nessa etapa, os relacionamentos comerciais com possíveis provedores devem ser desenvolvidos. Isso inclui definir o tipo de provedor e a estratégia de *outsourcing*, além da negociação do contrato de fornecimento. Incognito (2001) indica quatro categorias de provedores: fornecedor, fornecedor favorito, parceiro de aliança e aliança estratégica. A negociação do contrato de fornecimento deve visar uma solução de ganhos para ambos o cliente e o fornecedor.

### *Etapa 3: Implementação*

A implementação do *outsourcing* começa após a conclusão do contrato de fornecimento. Essa etapa é caracterizada pela transferência da atividade terceirizada do comprador para o vendedor. Pressupondo que a atividade terceirizada não é nova, a implementação do contrato de *outsourcing* tem impactos na empresa do comprador em termos de gestão de recursos humanos e moral da empresa (Embleton & Wright, 1998). Uma

vez que a empresa decide terceirizar, ela tem três opções de pessoal: deixar a empresa (demissões), unir-se à empresa de *outsourcing* ou continuar na empresa. Os processos de *outsourcing* impactam a moral da empresa, especialmente quando isso implica demissões. Para evitar custos humanos e baixa moral, Embleton e Wright (1998) defendem que as empresas devem fornecer aos funcionários informações sobre suas decisões e processos de *outsourcing* e os impactos na empresa.

Zhu et al. (2001) têm uma perspectiva de gestão de projeto do processo de *outsourcing*. Eles discutem que o plano de transição para o *outsourcing* deve incluir todas as tarefas a serem realizadas, mesmo as menores ou mais comuns. Isso inclui um plano de comunicação e também um cronograma de transição, uma definição do escopo, humano e físico. Observe que a etapa de implementação não é consensual aos autores estudados, uma vez que não mencionam esta etapa, como mostrado na Tabela 1.

#### **Etapa 4: Sobrevivência**

Esta etapa é caracterizada por dois aspectos principais: uma análise pós-*outsourcing* (Embleton & Wright, 1998; Jennings, 1997; Zhu et al., 2001) e a gestão do relacionamento entre empresa terceirizada e contratante (Embleton & Wright, 1998; Franceschini et al., 2003; Lonsdale, 1999; Tate & Ellman, 2009). Nessa etapa, deve ser realizada uma análise pós-*outsourcing*. Primeiramente, a análise de custos deve ser refeita e comparada com os resultados previamente obtidos durante a negociação do contrato. Se os custos se revelarem mais altos do que o esperado, a empresa deve tentar identificar as atividades/processos que causam esses desvios (Franceschini et al., 2003; Zhu et al., 2001). Em um caso extremo, a empresa pode considerar abandonar o relacionamento de *outsourcing*. Além dos custos, o objetivo da pós-análise é determinar se o processo de *outsourcing* foi executado como o planejado e abordar as atividades ou processos que devem mudar ou melhorar (Freytag, Clarke & Evald, 2012). Esse também é o momento de examinar os impactos efetivos do *outsourcing* na cultura e estrutura organizacional do comprador.

Também nessa etapa, a empresa deve monitorar e avaliar o relacionamento de *outsourcing*. Isso inclui monitorar a conformidade com o contrato de fornecimento (Incognito, 2001; Lonsdale, 1999) e avaliar o desempenho do fornecedor (Franceschini et al., 2003). Os níveis de serviço e outros critérios de avaliação devem ter sido definidos durante a negociação do contrato. Ao realizar o acompanhamento e a avaliação, a empresa pode impedir o oportunismo e controlar o poder de barganha do fornecedor (Lonsdale, 1999). Para monitorar e avaliar os contratos e fornecedores de *outsourcing*, a empresa compradora deve garantir uma estrutura de gestão interna de *outsourcing*. De acordo com Marshall et al. (2005), tentativas anteriores de desenvolver estruturas do processo de *outsourcing* (e.g., Zhu et al., 2001) tiveram grandes falhas: uma perspectiva estática do processo de *outsourcing* que ignorou os fatores organizacionais e ambientais e não detalhou as atividades em cada etapa. Tate e Ellman (2009) destacaram que existem poucas informações teóricas para guiar os gerentes na compra de serviços. Neste estudo, buscamos superar as falhas acima referidas, propondo um quadro dinâmico do processo de *outsourcing* e explorando cada fase individualmente, identificando as atividades em cada etapa.

#### **2.2 *Outsourcing* na indústria do vestuário: resumo da evidência empírica**

A liberalização do comércio internacional, reforçada pelo fim do acordo Multi Fiber, em 2005, causou um aumento na concorrência na indústria do vestuário (Gibbon, 2001): países com mão de obra de baixo custo, como a China e a Índia, foram capazes de exportar seus produtos e competir com fabricantes tradicionais na Europa e América do Norte (Strange, 2006). A fim de sobreviver e competir, os fabricantes europeus e norte-americanos desenvolveram atividades internacionais de *outsourcing*, como mostrado pelo aumento das importações de vestuário em ambos os continentes (Gereffi & Frederick, 2010). A estrutura conceitual que justifica o *outsourcing* na indústria do vestuário vai além de simples decisões

de “fazer ou comprar” (Strange, 2006) e parte de teorias relacionadas às cadeias de produtos globais. Isso explica o *outsourcing* internacional como uma adaptação funcional na cadeia de valor global do vestuário: as empresas nos países desenvolvidos (empresas líderes) se concentram em suas atividades de maior valor, que são, basicamente, design e marketing e transferem outras funções, principalmente a produção, a fornecedores em países em desenvolvimento. As atividades terceirizadas geralmente são de trabalho intensivo, no qual os países desenvolvidos não podem ser competitivos, ao passo que atividades de conhecimento e tecnológicas são mantidas internamente (Gibbon, 2001).

A literatura de *outsourcing* de atividades do vestuário (Bolisani & Scarso, 1996; Gibbon, 2001; Graziani, 1998; Kam, Chen & Wilding, 2011; Kumar & Arbi, 2008; Qudrat-Ullah, 2010; Strange, 2006; Tam, Moon, Ng & Hui, 2006; Teng & Jaramillo, 2005; Yu & Lindsay, 2011) visa abordar as seguintes questões: *por quê*, os motivos do *outsourcing*; *onde*, em qual região geográfica e/ou mercado; e *como*, que estratégias de *outsourcing* tomar. Outra questão mencionada com menos frequência, mas que também pode ser feita, é *o que* terceirizar e se refere a quais atividades devem ser mantidas internas e quais devem ser terceirizadas. A Tabela 2 representa um resumo dos artigos analisados sobre *outsourcing* na indústria do vestuário.

**TABELA 2** – *Outsourcing* na indústria do vestuário: resumo

	Motivos		Estratégia		Metodologia	
	<i>Por quê</i>	<i>Onde</i>	<i>Como</i>	<i>Método</i>	<i>País</i>	
Divita & Cassill, 2002	•		•			
Teng & Jaramillo, 2005			•	Estudo de caso	EUA	
Kumar & Arbi, 2008		•	•			
Kam et al., 2011	•		•		China	
Yu & Lindsay, 2011	•		•	Estudo multicaso	Nova Zelândia	
Bolisani & Scarso, 1996	•	•	•		Itália	
Graziani, 1998	•	•		Análise de dados de comércio internacional	Itália	
Gibbon, 2001	•	•	•		Reino Unido	
Tam et al., 2006			•	Pesquisa	Hong Kong	
Åkesson et al., 2007		•	•		Suécia	
Qudrat-Ullah, 2010	•	•		Evidência empírica de estudos anteriores (análise da literatura)	EUA	
Strange, 2009	•		•	Explicativo	---	

De acordo com Bolisani & Scarso (1996), o *outsourcing* internacional pode ser tomado por quatro motivos: aqueles que buscam recursos naturais, os que buscam mercado (também mencionados por Qudrat-Ullah, 2010), os que buscam eficiência e os que querem ativos estratégicos. Outros motivos para o *outsourcing* são: redução de custos (Strange, 2006), que incluem custos com mão de obra (Qudrat-Ullah, 2010), flexibilidade e disponibilidade das capacidades e especialização da produção (Gibbon, 2001).

Em relação às estratégias de localização, elas dependem dos recursos específicos de cada nação, como mão de obra e questões comerciais, incluindo horários de entrega, barreiras tarifárias, questões de logística e culturais (Bolisani & Scarso, 1996). As estratégias de localização são mencionadas por Åkesson et al. (2007), Gibbon (2001) e Graziani (1998) em seus estudos empíricos. Eles destacam a tendência em relação ao *outsourcing* internacional (especialmente na Ásia), mas também mencionam a estratégia

“perto de casa”, que justifica por que as empresas de vestuário do norte e centro da Europa buscam terceirizar em empresas de fabricação do Leste europeu, a fim de oferecer uma rápida resposta aos mercados. O fornecimento duplo (Åkesson et al., 2007) ocorre quando uma empresa produz o mesmo produto com um fornecedor de longa e curta distância, no qual o primeiro justifica o custo e o segundo, a rápida resposta. Quanto às estratégias de *outsourcing*, não existe um consenso claro. Bolisani e Scarso (1996) definem como terceirizar levando em consideração os critérios de seleção do fornecedor e as formas de investimento. Portanto, primeiro a empresa decide sobre o fornecedor de acordo com o número, tamanho e especialização da fábrica do fornecedor, tecnologia e mecanismos de coordenação. Gibbon (2001) também menciona as capacidades esperadas dos fornecedores como um determinante da estratégia de *outsourcing*. Åkesson et al. (2007) apresentam uma abordagem alternativa para as estratégias de *outsourcing*. Há três canais de fornecimento: contato direto com os fornecedores, indireto (via agentes) e próprio (investimento ou aquisição diretos). A última não é uma estratégia de *outsourcing* (mas sim de *offshoring*).

Esses artigos (consulte a Tabela 1) também podem ser reunidos em um quadro principal de quatro etapas da seção anterior. Bolisani & Scarso (1996) contribuem com a Etapa 1 (planejamento) ao considerar qual atividade, a partir da fase de produção, deve ser terceirizada. A Etapa 2, de desenvolvimento, reúne as contribuições de Åkesson et al. (2007), Bolisani & Scarso (1996) e Gibbon (2001), em como acessar os mercados de fornecimento e selecionar fornecedores. Finalmente, Gibbon (2001) e Kumar & Arbi (2008) fornecem importantes contribuições para a última etapa, de sobrevivência, especialmente em como gerenciar os relacionamentos entre o comprador e o fornecedor.

### 3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO E MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O objetivo deste estudo é propor um novo modelo para um processo de *outsourcing*

internacional na indústria do vestuário para a tomada de decisões e avaliação das escolhas e implementação do processo de *outsourcing* internacional. Tal ferramenta visa ajudar os gerentes da indústria do vestuário a operacionalizar suas estratégias de *outsourcing*. O procedimento de pesquisa foi desenvolvido de acordo com as diretrizes propostas por Pero, Abdelkafi, Sianesi & Blecker (2010).

A fim de desenvolver uma estrutura abrangente de *outsourcing* que captura os fatores relevantes a serem considerados em tais decisões, foram tomadas informações sobre a teoria e a prática. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa da literatura sobre *outsourcing* em geral (aspectos operacionais e estratégicos) e particularmente sobre a indústria do vestuário (seção anterior). A partir dessa análise, fatores importantes para a tomada de decisões de *outsourcing* foram identificados e agrupados em quatro etapas do processo de tomada de decisões. Em cada etapa, com base na evidência empírica fornecida por diversos estudos e estruturas anteriormente propostas por Bolumole et al. (2007), Embleton & Wright (1998), Fill & Visser (2000), Franceschini et al. (2003), Gulla & Gupta (2011), Incognito (2001), Jennings (1997), Lonsdale (1999), Marshall et al. (2005), McIvor (2000), Tate & Ellman (2009), Vining & Globberman (1999) e Zhu et al. (2001), identificamos e caracterizamos as principais atividades e suas subatividades. Essas atividades foram capturadas em um modelo preliminar, que foi discutido e iterativamente modificado cinco vezes como um resultado das informações recebidas de entrevistas com acadêmicos e um estudo de caso interno de uma empresa (que inclui diversas entrevistas com gestores seniores). Como sugerido pelo procedimento de pesquisa apresentado por Pero et al. (2010), conforme as informações eram coletadas e o conhecimento do domínio do estudo se tornou mais robusto e integrado, o modelo foi gradualmente modificado com a adição e subtração de informações. As informações da teoria e da pesquisa empírica se provaram extremamente importantes na criação do modelo. De acordo com Voss, Tsiriktsis &

Frohlich (2002), a teoria e a pesquisa empírica são úteis para identificar sobreposições e contradições entre a teoria e a prática. Esse processo será descrito mais detalhadamente.

A fim de melhor compreender o *outsourcing* e discutir o modelo preliminar criado a partir da teoria, bem como para obter novas ideias para o seu desenvolvimento, começamos entrevistando dois acadêmicos da área de gestão da cadeia de fornecimento e gestão industrial (ambos da Universidade do Porto). Todos os dados foram coletados durante o ano de 2012. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de abordar cinco tópicos, além dos detalhes dos entrevistados: 1) áreas relacionadas ao *outsourcing*, 2) fatores críticos para o *outsourcing*, 3) atividades que devem ser consideradas ao terceirizar, 4) as principais vantagens e problemas relacionados ao *outsourcing*; e 5) discussão do modelo preliminar. Cada entrevista durou cerca de 30 minutos e foi gravada pelo entrevistador. Em seguida, foram analisadas individualmente a fim de que fossem incluídas, nelas, as informações obtidas no modelo. As principais informações obtidas das entrevistas com os acadêmicos foram relacionadas ao nível de detalhes que o modelo deveria ter, à necessidade de fácil entendimento e uso pelos gerentes e ao foco que deve ser direcionado à atividade sendo terceirizada (Quais atividades? Qual fase do processo de produção? Design? Distribuição?). Essas considerações ajudaram a melhorar o modelo que seria apresentado aos gerentes e, então, testado na empresa de estudo de caso escolhida na indústria do vestuário. Alguns fatores foram acrescentados e alguns relacionamentos entre fases e níveis de decisão foram estabelecidos.

Como o objetivo deste estudo foi criar um modelo prático para a tomada de decisões e avaliação do processo de *outsourcing* internacional em empresas compradoras da indústria do vestuário, as entrevistas com os gerentes foram essenciais. Com essa finalidade, uma grande empresa da indústria do vestuário foi selecionada e realizadas duas entrevistas aprofundadas com seus gestores seniores (diretor e gerente operacional). A empresa analisada foi escolhida a partir da indústria do vestuário portuguesa, que executa processos

de produção terceirizados com fornecedores estrangeiros (localizados fora de Portugal). A empresa em questão estava na última etapa do *outsourcing* (sobrevivência), então foi possível estudar as etapas anteriores com base nos dados documentados. A empresa desenvolve suas próprias criações e tem produzido (*outsourcing*), distribuído e vendido vestuário feminino e masculino (principalmente calças, tricôs, casacos e camisas) há mais de dez anos.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas para ajudar a fornecer uma visão mais abrangente do processo de *outsourcing* e duraram cerca de 60 minutos. O questionário visou abordar três tópicos principais, além de detalhes sobre a empresa: a) quais atividades ocorreram desde o início do processo de *outsourcing*; b) a ordem sequencial das atividades; e c) qual foi o aprendizado obtido durante o processo (o que eles deveriam ter feito diferentemente). As perguntas foram feitas para nos ajudar a: a) identificar atividades não incluídas no modelo; b) confirmar ou descartar a lógica sequencial de quatro etapas; e c) analisar as dinâmicas do processo, entre outras descobertas. As sessões foram gravadas e transcritas. As transcrições da entrevista foram analisadas para extrair informações sobre os pontos de interesse, sendo incorporadas ao modelo.

As principais informações obtidas nas entrevistas com os gerentes foram relacionadas aos limites das quatro etapas e uma especificação mais detalhada das subatividades envolvidas em cada fase. A incorporação de fatores adicionais e atividades no modelo levaram a uma reflexão na forma como eles são agrupados (em etapas). Os elementos identificados durante as entrevistas foram comparados àqueles inclusos no modelo preliminar e adicionados, caso não tivessem sido considerados, ou levemente alterados, caso não tivessem sido incluídos nos detalhes necessários. Outra preocupação ao analisar as informações era associada a evitar sobreposições e garantir que a direção das diversas etapas representasse as decisões e atividades incluídas. Durante esse processo, a necessidade de desenvolver uma abordagem que seria fácil de usar e compreender sempre esteve em foco.

#### 4 MODELO PROPOSTO

A coleta de informações da teoria (literatura sobre o processo de *outsourcing* internacional, estruturas conhecidas sobre o processo e literatura sobre o *outsourcing* na indústria do vestuário) e da prática (entrevistas com acadêmicos e gerentes) permitiu a construção de um modelo de *outsourcing* para a indústria do vestuário (Figura 1). Em contraste com as abordagens existentes que são excessivamente agregadas para se provarem úteis nesse setor de atividade em particular, o modelo fornece uma ferramenta para auxiliar os gerentes da indústria do vestuário a tomar decisões de gestão e ações relacionadas ao *outsourcing* e sua implementação.

Considerando o modelo proposto, apresentamos as atividades em cada etapa. Embora muitas das atividades sejam mencionadas na análise da literatura, iremos lembrá-las para traduzi-las no contexto da indústria do vestuário.

##### *Etapa 1: Planejamento*

A empresa está considerando se envolver em um processo de *outsourcing* internacional. Uma análise de *benchmarking* interno é realizada para descobrir quais atividades podem ser terceirizadas.

*Avaliação das competências essenciais.* Consiste em avaliar as competências essenciais da empresa que abrigam suas vantagens competitivas. As competências essenciais mais comuns são design, marca e marketing. As vantagens competitivas mais comuns das empresas na indústria do vestuário são diferenciação e inovação de produtos,

qualidade superior, serviço superior, rápida resposta e relação qualidade/preço (Bolisani & Scarso, 1996; Gereffi & Frederick, 2010).

*Identificação das atividades que serão terceirizadas.* Após determinar as competências essenciais da empresa, agora há a necessidade de identificar quais atividades são essenciais e quais não são. Na indústria do vestuário, é comum terceirizar atividades operacionais, principalmente o processo de fabricação. É possível terceirizar todo o processo ou apenas algumas atividades. A fabricação de vestuário inclui: design, grau de marcação, corte do tecido ou tricô, montagem, passagem dos itens e inspeção da embalagem. Dado que o tricô é uma atividade de capital intensivo, ao passo que a montagem e a passagem das peças a ferro são de trabalho intensivo (Gereffi & Frederick, 2010), isso influencia na próxima etapa relacionada à seleção do mercado ou país e do fornecedor, uma vez que uma empresa de montagem irá preferir um país de baixo custo e uma empresa de tricô buscará um fornecedor com a tecnologia necessária.

*Estratificação das atividades.* Se mais de uma atividade é selecionada para terceirização, a empresa deve priorizá-las. Normalmente, a atividade principal a se terceirizar é a montagem (conhecida como corte-costura-acabamento), pois exige mais trabalho. O design é, geralmente, a atividade mantida internamente em razão de sua importância para a vantagem competitiva da empresa (Gereffi & Frederick, 2010).

Ao final desta etapa, a empresa deve estar ciente de qual atividade será a primeira a entrar em um processo de *outsourcing* internacional.

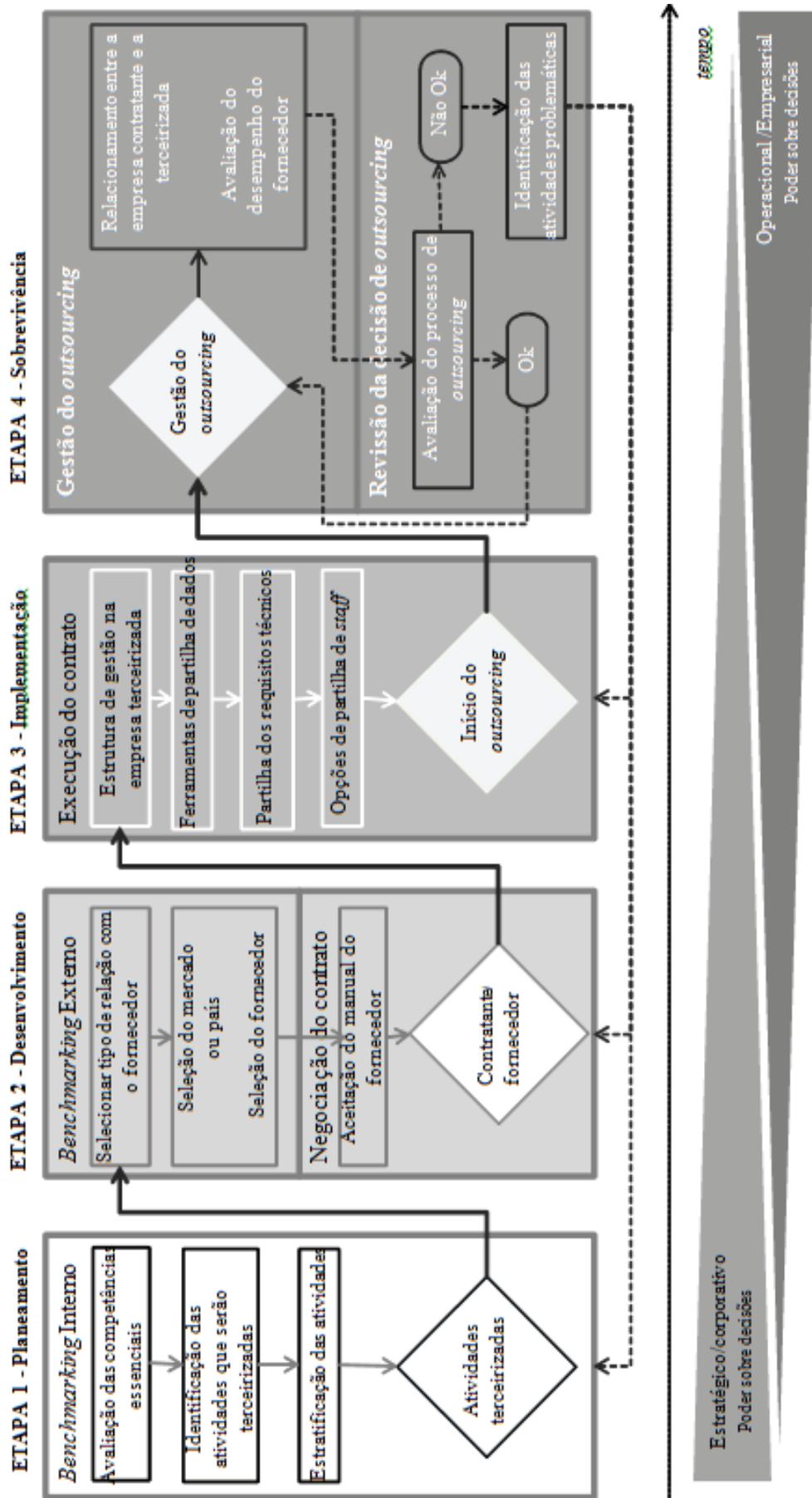


FIGURA 1 – Modelo proposto para a indústria do vestuário.

## Etapa 2: Desenvolvimento

Nesse momento, a empresa deve realizar uma análise de *benchmarking* externo para selecionar possíveis fornecedores. Depois disso, a empresa deve selecionar o fornecedor adequado e negociar os termos do contrato.

*Selecionar o tipo de relacionamento com o fornecedor.* A empresa deve decidir que tipo de relacionamento deseja estabelecer com o fornecedor. De acordo com as capacidades funcionais do fornecedor, há três tipos principais de fornecedores na indústria do vestuário. Os fornecedores marginais são aqueles que só cortam, costuram e fazem o acabamento (CMT ou montagem): eles recebem uma taxa de processamento, mas não um valor por peça, uma vez que todos os tecidos e acabamentos são de origem e de propriedade do comprador. Os fornecedores preferidos produzem de acordo com as especificações do comprador e do design e são capazes de abastecer e financiar o tecido e os acabamentos necessários para a produção, bem como a prestação de serviços de produção, tais como acabamento e embalagem (também chamado de Original Equipment Manufacturing - OEM - ou Free on Board - FOB). Finalmente, o fornecedor estratégico é o pacote completo, ou ODM (Original Design Manufacturing). Esse fornecedor realiza todas as etapas da produção e pode até incluir o design e a distribuição do produto (Gereffi & Frederick, 2010).

*Seleção da empresa de terceirização.* A seleção da empresa de terceirização pode preceder a seleção do mercado ou país no qual terceirizar. O *outsourcing* em países próximos ou distantes afeta o tempo de entrega dos pedidos (se a resposta rápida é uma das vantagens competitivas da empresa, é melhor que ela terceirize internacionalmente, porém em países próximos). Outros fatores relevantes na seleção do país de *outsourcing* incluem as tarifas comerciais, impostos e transporte (que também afeta o tempo de entrega); fatores culturais também podem ser importantes (Gibbon, 2001; Graziani, 1998).

De acordo com Embleton e Wright (1998), a seleção de um fornecedor implica determinar o perfil do fornecedor, ou seja, suas

características desejadas. Esse perfil pode resultar de uma análise comparativa anterior entre os fornecedores em algum mercado ou linha de produto especial. Depois disso, a empresa deve solicitar informações dos possíveis fornecedores sobre seus interesses no relacionamento, suas capacidades, cultura corporativa e estratégia. Depois que as respostas dos fornecedores tiverem sido analisadas, a empresa deve solicitar uma proposta para direcionar os fornecedores adequados na qual a empresa terceirizada fornece informações gerais sobre sua organização e sua estratégia de *outsourcing*, incluindo os objetivos e requisitos detalhados (isso pode ou não ser parte do contrato). A empresa terceirizada também deve realizar visitas ao local para confirmar se as características referidas existem realmente e verificar as capacidades, tecnologias e processos da empresa de terceirização.

*Negociação do contrato.* Os contratos cobrem tópicos jurídicos obrigatórios e termos comerciais específicos. Graham (1993) menciona alguns dos termos legais e específicos dos contratos de *outsourcing*, incluindo: descrição do escopo do *outsourcing*, características do serviço e requisitos detalhados, como o contrato pode ser alterado pela empresa terceirizada ou pelo fornecedor, as responsabilidades de cada parte e mecanismos para resolver problemas menores, os direitos das partes de rescindir o contrato, a definição de medidas de desempenho de fornecedores e o método correspondente para monitorar e avaliá-los, além de descontos no caso de o fornecedor não cumprir os objetivos definidos. Ao final desta etapa, a empresa deve ter encontrado e contratado ao menos um fornecedor para cada atividade terceirizada.

## Etapa 3: Implementação

Nessa etapa, a empresa terceirizada deve transferir todas as informações e materiais necessários pela empresa de terceirização para manter a conformidade com o contrato.

*Requisitos de pessoal e físicos.* A empresa terceirizada deve garantir que o fornecedor tenha os requisitos humanos e físicos necessários para executar o contrato de *outsourcing* (Zhu et al., 2001). Caso o fornecedor tenha algum déficit,

como recursos humanos, a empresa contratante pode temporariamente transferir seus próprios funcionários ou fornecer sessões de treinamento. Em alguns casos, os recursos humanos podem ser transferidos permanentemente para a empresa de terceirização.

*Requisitos técnicos.* A empresa terceirizada deve garantir que o fornecedor tenha os requisitos técnicos necessários para executar o contrato de *outsourcing* (Zhu et al., 2001). Isso inclui a transferência de todas as especificações técnicas e acesso às informações na empresa terceirizada. Isso pode implicar o acesso aos sistemas de informação.

Ao final dessa etapa, a empresa contratante deve poder cumprir o contrato e o relacionamento de *outsourcing* começa.

#### **Etapa 4: Sobrevivência**

Essa última etapa é composta por uma etapa de sobrevivência que inclui a gestão do relacionamento de *outsourcing* e uma análise pós-*outsourcing*.

*Estrutura de gestão da empresa terceirizada.* Independentemente de se a empresa começa a terceirizar uma ou diversas atividades, ela precisa estabelecer uma equipe de gestão - mais especificamente, uma equipe de gestão de *outsourcing*, que é responsável por supervisionar todo o processo de *outsourcing* (Giunipero & Monczka, 1997).

*Relacionamento entre a empresa terceirizada e a contratante.* A equipe de gestão de *outsourcing* é responsável por equilibrar esse relacionamento. É importante que a empresa contratante saiba a extensão e a flexibilidade desejadas do relacionamento: não tão curto e inflexível que não permita tirar proveito total da parceria, e não muito longo ou amplo, de forma que possa aumentar o poder de barganha do fornecedor. Autores como Gibbon (2001) e Kumar e Arbi (2008) mencionam parcerias e relacionamentos de longo prazo como fatores importantes para o *outsourcing* bem-sucedido na indústria do vestuário. Eles enfatizam que o relacionamento entre a empresa terceirizada e a contratante deve ser baseado na transparência, confiança e compromisso.

*Avaliação do desempenho do fornecedor.* A equipe de gestão do *outsourcing* é responsável por monitorar e avaliar o desempenho do fornecedor, como estabelecido no contrato. Os itens de desempenho mais comuns do setor são entrega, qualidade, custos e confiabilidade (Gibbon, 2001; Teng & Jaramillo, 2005). Teng e Jaramillo (2005) fornecem uma lista detalhada dos itens de desempenho que incluem flexibilidade. A avaliação do desempenho do fornecedor deve ser realizada com atenção, uma vez que estudos mostram que a terceirização leva à qualidade inferior dos produtos (Lu, Ng & Tao, 2012).

*Avaliação do processo de outsourcing.* Nesse momento, é necessário comparar os resultados do *outsourcing* com suas expectativas iniciais e benefícios previstos a fim de determinar se o processo de *outsourcing* realmente melhorou o desempenho (por exemplo, elevando as margens brutas) e contribuiu para as vantagens competitivas da empresa. Se a avaliação do processo de *outsourcing* for positiva, a empresa poderá continuar a gestão do *outsourcing*. Se não, a empresa deve identificar cada problema e voltar às primeiras etapas, nas quais os problemas devem ser solucionados, por exemplo, ao selecionar um novo fornecedor, revisar o contrato existente etc.

#### **4.1 Ilustração do modelo usando um estudo de caso**

Esta seção mostra como esse modelo e seu conteúdo parecem corresponder às considerações das decisões de *outsourcing* (em cada etapa) em um estudo de caso de uma empresa. O caso é descrito utilizando o modelo.

Em relação à etapa de planejamento, as atividades essenciais da empresa não são terceirizadas; elas são mantidas internamente para proteger as vantagens competitivas da empresa, como previsto na literatura. Uma análise de custos foi realizada para selecionar as atividades de *outsourcing*, mas ela não parecia ser tão precisa quanto o recomendado por Jennings (1997). Havia ciência também do impacto da especificidade e complexidade do produto na decisão de *outsourcing*, o que está de acordo com a teoria de custos de coordenação de Fill & Visser (2000).

Na etapa de desenvolvimento, usa-se principalmente o FOB como tipo de relacionamento de fornecimento, mas para os produtos específicos é usado o tipo de fornecimento de produtos “semiacabados”. Isso é semelhante ao FOB em relação às responsabilidades do fornecedor, com a exceção de que a última etapa da produção é realizada internamente pelo comprador (por ser uma atividade essencial) – a empresa contratante paga pelo produto semiacabado por preço unitário. A maioria dos fornecedores da empresa é composta por fornecedores favoritos, em linha com as recomendações de Gereffi & Frederick (2010).

Os fatores de seleção de um determinado mercado ou país estão de acordo com Graziani (1998) e Gibbon (2001), embora eles considerem que essa proximidade com a fonte de matérias-primas e componentes seja de responsabilidade do fornecedor e também presumem que o *benchmarking* é aplicado com outras empresas da indústria. Para a seleção do fornecedor, o processo da empresa é bastante semelhante ao descrito por Embleton & Wright (1998), incluindo os contratos, pedidos de informações, visitas e solicitação de propostas, que, neste caso, é um pedido de orçamento provavelmente seguido pelo primeiro e experimental pedido de produção. Os critérios mencionados para a seleção do fornecedor são custo, qualidade, tempo de entrega da produção e capacidades de produção, como referenciado por alguns autores (por exemplo, Jennings, 1997), mas também uma quantidade mínima para o pedido solicitado e outros clientes do fornecedor. Os entrevistados também mencionaram que, às vezes, têm situações de fornecimento duplo, como discutido por Åkesson et al. (2007), a fim de responder ao mercado, minimizando o tempo de entrega (com um fornecedor, eles se beneficiam de um curto tempo de entrega e, com o outro, de um custo unitário inferior). Ainda na etapa de desenvolvimento, a negociação do contrato foi uma etapa comumente mencionada entre os autores do modelo, embora haja uma falta de informações detalhadas sobre o assunto na indústria do vestuário. Esse estudo de caso nos permitiu compreender melhor os contratos de *outsourcing* de vestuário. Primeiro, não existe um

contrato de fornecimento com os fornecedores. Ao iniciar um relacionamento com o fornecedor, eles devem concordar e assinar um *manual do vendedor*, que é o documento principal que rege o relacionamento entre a empresa terceirizada e a contratante. Esse manual do vendedor inclui tópicos como: descrição do processo de pedidos, responsabilidades do comprador e do vendedor, direitos de propriedade, confidencialidade, requisitos de qualidade, definição dos principais itens de desempenho do fornecedor, estabelecimento de uma tolerância para a quantidade de pedidos, definição de uma tolerância de atraso ou antecipação, descontos em caso de não cumprimento, regras, condições de pagamento, especificações logísticas e requisitos éticos, sociais e ambientais. O documento secundário que guia a relação é o documento de pedidos de produção. Esse documento contém a identificação do produto que será produzido, a quantidade, o preço unitário, a data de entrega e as condições de pagamento. Esse tipo de contrato é bastante unilateral. Embora ele possa e deva ser negociado, o interesse próprio da empresa compradora tende a prevalecer, e uma solução de ganhos para ambos não é perseguida, como defendido por Incognito (2001).

O estudo de caso também foi muito útil ao alcançar a etapa de implementação. A fase de discordância entre os autores de *outsourcing* revelou ser importante na execução do contrato de terceirização. A fim de executar o contrato, a empresa estabelece uma equipe de gestão de *outsourcing*, reunindo pessoas com produtos técnicos e *know-how* de produção. Na estrutura proposta (Figura 1), a equipe de gestão é constituída na última etapa, mas como mostra o estudo de caso, a criação de uma equipe de gestão de *outsourcing* deve idealmente ser realizada na fase de execução, a fim de ajudar na execução do contrato. A empresa, então, implementou ferramentas para compartilhar dados com os fornecedores em um *site* da Internet e, para cada produto que encomendarem, precisam enviar os documentos de fornecedores com informações técnicas, como: desenho técnico, matérias primas, cor, montagem e instruções de costura e arte. Também é possível enviar um protótipo de amostra para exemplificar.

Além disso, dependendo do *know-how* e da experiência do fornecedor, a empresa poderá enviar assistência técnica e/ou pessoal de controle de qualidade para períodos de curto a médio prazo para ajudar o fornecedor no início da produção.

Considerando as mudanças na etapa de implementação, a gestão de *outsourcing* será composta pelo relacionamento entre a empresa terceirizada e a contratante e a avaliação do desempenho do fornecedor. A equipe de gestão do *outsourcing* é responsável pelo acompanhamento do relacionamento entre a empresa terceirizada e a contratante. Isso inclui o acompanhamento do pedido de produção, verificando e fazendo comentários sobre as amostras de validação enviadas pelo fornecedor, monitorando a qualidade da produção, seja internamente (por meio das amostras recebidas) ou localmente, na fábrica do fornecedor, realizando visitas periódicas, acompanhando as datas de entrega e outros dados relevantes e, finalmente, ajudando o fornecedor em suas dúvidas, problemas e dificuldades. Isso implica um certo grau de comprometimento e parceria, como mencionado por Gibbon (2001) e Kumar e Arbi (2008). A equipe de gestão do *outsourcing* também é responsável pelo monitoramento do desempenho do fornecedor. Os principais indicadores de desempenho são amplamente os mesmos que os mencionados por Teng e Jaramillo (2005), mesmo os indicadores mais subjetivos, como flexibilidade, fácil comunicação e capacidade de melhoria. Exceto pelos subjetivos, os indicadores são definidos no *manual do vendedor*. Essa avaliação resulta em uma lista de classificação dos fornecedores na qual os fornecedores favoritos são identificados. Também são propostos planos de melhoria, e é oferecido suporte aos fornecedores que tiveram um mau desempenho, mas com o qual a empresa deseja manter o relacionamento por outros motivos (isso também é indicativo da parceria e comprometimento acima mencionados). Em alguns casos, como resultado de contínuos desempenhos ruins, a empresa pode encerrar o relacionamento.

A empresa do estudo de caso confirma que o processo de terceirização é avaliado continuamente, e realiza uma avaliação formal, pelo menos uma vez ao ano. Isso vai de acordo com

a proposta de Jennings (1997) e Embleton & Wright (1998) para a análise pós-*outsourcing*. A empresa do estudo de caso acredita que, ao avaliar os membros da equipe de *outsourcing*, ela pode estender os resultados de sua avaliação para o próprio processo de *outsourcing*. Os membros da equipe de *outsourcing* são avaliados pelos mesmos indicadores que os fornecedores, principalmente o custo-alvo, as conquistas dos padrões de qualidade e o cumprimento dos prazos esperados. Com isso, eles tentam identificar possíveis atividades problemáticas. O processo é examinado para identificar as causas de ineficiência e, em seguida, buscam implementar ações corretivas. As ações corretivas seguintes já foram utilizadas pelo menos uma vez: alterar o fornecedor (selecionar um novo); revisar ou alterar os termos do contrato; alterar o mercado ou país terceirizado.

Como um todo, a estrutura proposta (as quatro etapas propostas para decisão sobre o *outsourcing* e como controlá-lo, bem como as 12 atividades inclusas) é uma novidade. Atualmente, conforme explorado na análise da literatura, apenas quatro quadros incluíram as mesmas fases (Embleton & Wright, 1998; Marshall et al., 2005; Tate & Ellman, 2009; Zhu et al., 2001), mas não detalharam as diversas atividades e os relacionamentos em cada etapa de maneira aprofundada, e particularmente na indústria do vestuário.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O estudo de caso revelou que, após a conclusão do contrato com o fornecedor, há um período em que a empresa terceirizada e a contratante devem executar o contrato. Para a empresa compradora, isso significa a criação de uma estrutura de gestão (caso ainda não exista uma) para gerenciar o contrato de *outsourcing* (como mencionado por Embleton & Wright, 1998), que implica o desenvolvimento de ferramentas de compartilhamento de dados (por exemplo, e-mail, *site* etc.), exige a transferência de especificações técnicas e, às vezes, opções de compartilhamento de pessoal (como o pessoal de suporte técnico da empresa compradora). Essa

configuração da etapa de implementação está em conformidade com Marshall et al. (2005), embora esses autores a tenham nomeado de etapa de gestão. Neste estudo, optamos por manter a etapa de implementação, uma vez que ela é transitória até a etapa de gestão ou de avaliação, conforme nomeadas por tais autores.

Na etapa de planejamento, dividimos o processo de seleção da contratante em seleção de mercado ou país e a seleção da própria contratante. Mesmo que a seleção do mercado ou país não seja sempre feita antes da seleção do contratante, essa é uma subatividade específica que deve ser discutida durante qualquer processo de *outsourcing* internacional. Também renomeamos uma subatividade relacionada à negociação do contrato: como visto em nosso estudo de caso, o contrato na indústria do vestuário pode tomar a forma de um acordo de *manual do vendedor*, seguido por pedidos de produção.

Nas seções anteriores, apresentamos uma estrutura de *outsourcing* internacional para a indústria do vestuário que foi testada e revisada pelos resultados do estudo de caso. Concluímos que a estrutura proposta ilustra claramente o processo de *outsourcing* internacional na indústria do vestuário e também captura a literatura analisada sobre a estrutura de *outsourcing* feita no início do artigo. Detalhamos e explicamos as atividades e subatividades em cada etapa, enriquecendo a estrutura e adicionando uma dinâmica ao processo.

Por ser uma pesquisa de estudo de caso único, devemos levar em consideração que as conclusões retiradas deste estudo de caso podem não representar realmente a indústria do vestuário. O estudo de caso único dificulta a generalização dos resultados. Tal limitação pode ser vista como um impulsionador para o desenvolvimento de pesquisas futuras no setor vestuário e, especialmente, em outros setores. Na verdade, ao analisar as diferenças e as semelhanças em cada setor, há uma crescente possibilidade de generalizar os resultados e validar ainda mais a estrutura do processo de *outsourcing* aqui apresentada.

A fim de confirmar a confiabilidade da estrutura, ela deve ser aplicada a empresas da indústria do vestuário em outros países e, talvez,

não apenas as atividades de produção devam ser estudadas, mas também outras atividades da cadeia de valor do setor.

## REFERÊNCIAS

Abramovsky, L., Griffith, R., & Sako, M. (2004). Offshoring of business services and its impact on the UK economy [IFS Briefing Note BN51]. *Advanced Institute Management (AIM) Research*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1463419>

Åkesson, J., Jonsson, P., & Edanius-Hällås, R. (2007). An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37(9), 740-762.

Barbosa, T., & Minciotti, S. (2007) Serviço de atendimento ao cliente terceirizado ou próprio? Uma análise da satisfação do cliente usuário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(25), 81-95.

Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.

Belso-Martinez, J. (2008). Differences in survival strategies among footwear industrial districts: The role of international outsourcing. *European Planning Studies*, 16(9), 1229-1248.

Bolisani, E., & Scarso, E. (1996). International manufacturing strategies: Experiences from the clothing industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(11), 71-84.

Bolumole, Y., Frankel, R., & Naslund D. (2007). Developing a theoretical framework for logistics outsourcing. *Transportation Journal*, 46(2), 35-54.

Cánez, L., Platts, K., & Probert, D. (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal Operations & Production Management*, 20(11), 1313-1330.

- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386-405.
- Dabhilkar, M. (2011). Trade-offs in make-buy decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 158-166.
- Divita, L., & Cassill, N. (2002). Strategic partnerships in the domestic textile complex: Exploring suppliers' perspectives. *Clothing and Textiles Research Journal*, 20(3), 156-166.
- Efstathiades, A., Rousis, C., Boustras, G., & Bratskas, R. (2009). Modeling the outsourcing process in small and medium size enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*, 1(1), 76-99.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- Embleton, P., & Wright, P. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organization*, 6(3), 94-106.
- Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43-50.
- Ford, W., & Porter, H. (1915). Deciding whether to make or buy. In *Library of factory management and suppliers* (Vol. 3, Chap. 5, pp. 45-52). Chicago: A. W. Shaw.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., & Varetto, M. (2003). Outsourcing: Guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 246-260.
- Freytag, P., Clarke, A., & Evald, M. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), 99-110.
- Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). The global apparel value chain, trade and the crisis: Challenges and opportunities for developing countries [Policy Research WP 5281]. *The World Bank Development Research Group Trade and Integration Team*, Washington, DC.
- Gianelle, C., & Tattara, G. (2007). Producing abroad while making profits at home: Veneto footwear and clothing industry [Working Paper 35]. *Department of Economics, University of Venice "Ca' Foscari"*, Venezia, Italy.
- Gião, P., Oliveira, M. M., Jr., & Vasconcellos, E. (2008). Services offshoring and its strategic effects on value chains. *BAR-Brazilian Administration Review*, 5(3), 193-209.
- Gibbon, P. (2001). At the cutting edge: UK clothing retailers' and global sourcing [CDR Working Paper 01.4]. *Centre for Development Research*, Copenhagen, Denmark.
- Giunipero, L., & Monczka, R. (1997). Organizational approaches to managing international sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Mng*, 27(5/6), 321-336.
- Graham, R. (1993). Outsourcing and keeping control: The key legal issues. *Property Management*, 11(2), 141-145.
- Graziani, G. (1998). Globalization of production in the textile and clothing industries: the case of Italian foreign direct investment and outward processing in Eastern Europe [Working Paper 128]. *Berkeley Roundtable on the International Economy*, Berkeley, CA.
- Gulla, U., & Gupta, M. (2011). Deciding the level of information systems outsourcing: Proposing a framework and validation with three Indian banks. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(1), 28-59.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.

- Hatonen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- Herath, T., & Kishore, R. (2009). Offshore outsourcing: Risks, challenges, and potential solutions. *Information Systems Management*, 26(4), 312-326.
- Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Outsourcing, information leakage and the risk of losing technology-based competencies. *European Business Review*, 18(5), 395-412.
- Holcomb, T., & Hitt, M. (2007) Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
- Incognito, J. (2001). Outsourcing: Ensuring survival with strategic global partners. *Journal of Facilities Management*, 1(1), 7-15.
- Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Changes*, 6(2), 85-96.
- Jiang, B., Frazier, G., & Prater, E. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280-1300.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.
- Kam, B., Chen, L., & Wilding, R. (2011). Managing production outsourcing risks in China's apparel industry: A case study of two apparel retailers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 428-445.
- Kim, Y., & Rucker, M. (2005). Production sourcing strategies in the US apparel industry: A modified transaction cost approach. *Clothing and Textiles Research Journal*, 23(1), 1-12.
- Kremic, T.; Tukel, O., & Rom, W. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An Internat. Journal*, 11(6), 467-482.
- Kumar, S., & Arbi, A. (2008). Outsourcing strategies for apparel manufacture: A case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 73-91.
- Kyöstilä, V. & Cardwell, W. (2005). *The impacts of offshoring on value creation in Finnish venture-backed software companies* (Sitra and Eqvitec Partners Research Project/2005), Espoo, Finnish, Helsinki University of Technology.
- Lewin, A., Massini S., & Peeters C. (2008). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent [CEB working paper 009]. *Université libre de Bruxelles*, Brussels.
- Lin, S., & Ma, A. (2012). Outsourcing and productivity: Evidence from Korean data. *Journal of Asian Economics*, 23(1), 39-49.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationship: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 176-183.
- Lu, Y., Ng, T., & Tao, Z. (2012). Outsourcing, product quality, and contract enforcement. *Journal of Economics and Management Strategy*, 21(1), 1-30.
- Marshall, D., Lamming, R., Fynnes, B., & Búrca, S. (2005). The developing of an outsourcing process model. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(4), 347-359.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22-36.

- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26(1), 24-34.
- Mitchell, A. (2015) International management: A conceptual framework for comparison of offshoring and outsourcing strategies by UK and German multinational corporations. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(1), 135-148.
- Mol, M., Tulder R. van, & Beije, P. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14(5), 599-617
- Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49(1), 59-75.
- MoosaviRad, S. H., Kara, S., & Ibbotson, S. (2014). Impact of international outsourcing on the value adding of industries. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 463-486.
- Nassimbeni, G. (2006). International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 694-706.
- Oliveira, M., Jr., Boehe, D., & Borini, F. (2009). *Estratégia e inovação em corporações multinacionais: A transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva.
- Park, H., & Lennon, S. (2006). The organizational factors influencing socially responsible apparel buying/sourcing. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 229-247.
- Parkhe, A. (2007). International outsourcing of services: Introduction to the special issue. *Journal of International Management*, 13(1), 3-6.
- Pero, M., Abdelkafi, N., Sianesi, A., & Blecker, T. (2010). A framework for the alignment of new product development and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 115-128.
- Probert, D. (1996). The practical development of a make-or-buy strategy: the issue of process positioning. *Integrated Manufacturing Systems*, 7(2), 44-51.
- Quadrat-Ullah, H. (2010). Outsourcing logistics for profitability: The case of apparel and clothing industry. *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Abu Dhabi, United Arab Emirates.
- Quinn, J., & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Raman, R., & Ahmad, A. (2013). Do outsourcing and non-outsourcing New Zealand SMEs perform and perceive international outsourcing differently? *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(4), 273-289.
- Schaaf, J. (2004). Offshoring: Globalisation wave reaches services sector. *Deutsche Bank Research. E-economics*, (45), 2-15. Retrieved from <http://www.dbresearch.com/>
- Schniederjans, M., & Zuckweiler, K. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42(8), 974-986.
- Sharma, R. R., Lindsay, V., & Everton, N. (2015). Managing institutional differences for international outsourcing success: The case of a small New Zealand manufacturing firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 590-607.
- Strange, R. (2006). Branding and the externalization of production. *International Marketing Review*, 23(6), 578-584.
- Su, J., Dyer, C., & Gargeya, V. (2009). Strategic sourcing and supplier selection in the US textile-apparel-retail supply network. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(2), 83-97.
- Tam, F., Moon, K., Ng, S., & Hui, C. (2006). Production sourcing strategies and buyer-supplier relationships: A study of the differences between

small and large enterprises in the HK clothing industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(2), 297-306.

Tate, W., & Ellram, L. (2009) Offshore outsourcing: A managerial framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 256-268.

Tayles, M., & Drury, C. (2001). Moving from make/buy to strategic sourcing: The outsource decision process. *Long Range Planning*, 34(5), 605-622.

Teng, G., & Jaramillo, H. (2005). A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(7), 503-523.

United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *The shift towards services* (World Investment Report/2004), New York and Geneva, United Nations.

Vining, A., & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.

Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Yu, Y., & Lindsay, V. (2011). Operational effects and firms' responses: Perspectives of New Zealand apparel firms on international outsourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 22(3), 306-323.

Zhu, Z.; Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5), 373-378.