

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de
Empresas**

Especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional

**O Impacto do Outsourcing na Performance das
Organizações: da Teoria à Realidade; um estudo em
Empresas de Confecção da Região Metropolitana de
Fortaleza, Ceará, Brasil**

Maria Aleuda Fernandes

Orientador: Prof. Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Dr.

Co-orientador: Prof. Fernando Manoel de Oliveira Carvalho, Dr.

COIMBRA, 2011

DEDICATÓRIA

À minha amada mãe ("in memoriam"), Elizabeth Ramires Lima, pelo amor sem limites, e pelo estímulo constante desde a infância, afirmando sempre - que eu chegaria onde desejasse;

Ao meu marido e amigo Francisco Guilherme e aos meus filhos e netos, pela inspiração, pelo carinho e compreensão às minhas ausências em função da elaboração deste trabalho de Doutorado;

Ao meu companheiro de caminhada Roberto Fernandes Cavalcanti Júnior, pelas longas horas trabalhadas juntos dirimindo as dúvidas dos assuntos específicos das indústrias de confecção, pela normatização e os desenhos do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos competentes professores doutores Arnaldo Fernandes Matos Coelho e Fernando Manoel de Oliveira Carvalho, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), pela atenção e dedicação à orientação em todas as etapas do trabalho;

Ao meu grande amigo e professor doutor, PHD Paulo Cesar de Sousa Batista, da Universidade Estadual do Ceará, pelo apoio incondicional à minha pessoa desde o início da minha jornada, e pelas longas horas de aulas dedicadas às minhas dúvidas e ansiedades;

Ao professor doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por haver concebido e operacionalizado o programa especial conjunto com a Universidade Estadual do Ceará, que possibilitou este estudo de doutoramento;

Ao professor doutor Francisco José da Costa do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, pela contribuição na operacionalização do programa AMOS, através de seu orientando Ms.Roberto Rodrigues Ramos.

Aos meus amigos do programa de doutoramento em Organização e Gestão de Empresas da FEUC, pela amizade, estímulo e presença constante desde a primeira hora; com a atenção especial dos Profs.MS.João Alves de Melo, Pedro Augusto Pontes e Maria Madalena Cavalcante Rego.

E finalmente aos meus colegas do Curso de Administração do CESA/UECE pela atenção e amizade demonstradas por ocasião da elaboração deste trabalho e na testagem dos questionários.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo principal apresentar a relação entre o *outsourcing* estratégico, o desempenho e a competitividades empresariais. Suas vantagens são associadas à melhoria de indicadores de lucratividade e custo, de um lado e de dimensões qualitativas do desempenho e da competitividade de outro. O campo empírico da investigação é composto pelas indústrias de confecção da Região Metropolitana de Fortaleza, no Ceará, Estado do Nordeste do Brasil. A tese se desenvolve atendendo aos seguintes questionamentos: 1) A região pesquisada no segmento de indústrias de confecção utiliza o *outsourcing* como instrumento de vantagem competitiva para atingir um melhor desempenho?, 2) As empresas que utilizam o *outsourcing* estratégico percebem um melhor resultado após sua implementação? metodologicamente, o trabalho tem abordagem quantitativa, expressa pela realização de uma survey, numa amostra de 250 empresas. Fundamentando a pesquisa, a literatura fornece através de autores consagrados, opiniões suportadas em pesquisas científicas sobre a importância da utilização do *outsourcing* pelas empresas. Segundo as mesmas, ainda, existem muitas lacunas nas pesquisas da literatura atual para que se possa fazer uma avaliação segura dos resultados encontrados desta estratégia. Essa mesma literatura atenta para os fatores que influenciam o “*make ou buy decision*”, havendo muitas controvérsias em suas opiniões quanto aos resultados encontrados. Os resultados não são generalizados em todos os ambientes e situações, com a maioria concordando quanto à falta de produção científica que mostre a sua aferição. Todos estimulam a continuidade de mais pesquisas empíricas que reforcem este conhecimento. Procura-se operacionalizar neste momento estas sugestões, através deste trabalho acadêmico. A análise dos dados coletados foi realizada através do SPSS, versão 15.0. utilizando-se o instrumento estatístico SEM (Structural Equations Modelling). Este tratamento envolveu ainda análise descritiva e multivariada através do software estatístico AMOS. Da análise estatística efetuada obteve-se os seguintes resultados: A influência positiva do *outsourcing* no desempenho e na competitividade foi aceita em uma versão da hipótese que compreende a relação entre a importância do *outsourcing* e o desempenho. E ainda que a prática do *outsourcing* influencia positivamente a importância do *outsourcing* e as vantagens econômica e competitiva sobre a concorrência.

Palavra chave: *outsourcing* estratégico, desempenho, competitividade empresarial , vantagens sobre a concorrência e resultados.

ABSTRACT

The main point of this thesis is to present a relation between strategic outsourcing and business performance and competitiveness. The outsourcing advantages are associated with better profitability and cost indicators and also qualitative dimensions related to business performance and competitiveness. A field research was made with clothing industries located at Metropolitan Region of Fortaleza city, Ceará State, in the Brasil's northwest. This paper is developed by the answers obtained from the following questions: 1) Do the clothing industries, located at Metropolitan Region of Fortaleza City, use outsourcing pursuing better business performance and competitiveness? 2) Do the clothing industries, that use strategic outsourcing, noticed a better outcome after strategic outsourcing implementation? The methodological approach consisted in a survey of 250 companies from the clothing industries located at Metropolitan Region of Fortaleza city. The review of the literature about strategic outsourcing supports that outsourcing is a very important tool to business success; but, on top of that, the same literature review claims that are still a lot of gaps to be filled before someone can make a reliable assessment of the results that can be expected from the outsourcing strategy. There are many factors that could influence the "*make or buy decision*" and there are a lot of controversia in the authors's researches results. This results can not be generalized to all situations and places and most of the authors agree that are still a big lack of properly cientific research on strategic outsourcing theme. Seeking to find more accurate answers on strategic outosorcing benefits for clothing industries located at Metropolitan Region of Fortaleza City, the collected data were annalized by the 15.0 version of SPSS program using the SEM (Structural Equations Modelling) instrument. On the top of that, a statistic software named AMOS, was used to do a descriptive and multivariate analysis of the collected data. The found results points to a positive influence on business performance and competitiveness coming from the use of strategic outsourcing. The outsourcing advantages were also associated with better profitability and cost indicators.

Key Words: strategic outsourcing, business performance, competitiveness advantage.

INDICE

INTRODUÇÃO.....	1
------------------------	----------

CAPITULO I

1. Contextualização.....	10
Introdução.....	10
1.1. Desenvolvimento: a problemática do <i>Outsourcing</i>	15
1.1.1. Adequação das estruturas por meio do <i>Outsourcing</i>	15
1.1.2. A utilização do Marketing Estratégico e de Relacionamento.....	16
1.2. O panorama da cadeia produtiva Têxtil e de Confecções no Brasil.....	18
1.2.1. Situação da cadeia produtiva têxtil e de confecções no Brasil.....	18
1.2.2. Dimensões e Relevância da Cadeia Têxtil e de Confecções no Brasil.....	20
1.2.3. Distribuição Regional da Produção e do Consumo na Cadeia Têxtil e de Confecções.....	21
1.2.4. Consumo na Cadeia Têxtil e de Confecções.....	24
1.2.5. Estrutura Empresarial na Cadeia Têxtil e de Confecções.....	25
1.2.5.1. Participação do BNDES na Cadeia Têxtil e de Confecções.....	27
1.2.6. A contribuição dos Fóruns de Competitividade.....	28
1.3. O Setor Têxtil e de Confecções Cearenses.....	29
1.3.1. Situação das empresas de confecção no Ceará e suas estratégias de sobrevivência	35
1.3.2. A importância da subcontratação na indústria têxtil e de confecções cearense.....	38
1.4. Inovação e Estratégia Competitiva na Cadeia Têxtil e de Confecções.....	39
1.5. Conclusão.....	42

CAPITULO II

2. Revisão de literatura: Outsourcing (terceirização) como instrumento de vantagem competitiva no contexto das estratégias empresariais.....	45
2.1. Introdução.....	45
2.2. Desenvolvimento.....	46

2.2.1. Fundamentação Teórica da Estratégia: origens e conceitos.....	46
2.2.2. O processo estratégico – escolas estratégicas.....	49
2.2.3. Pensamento Estratégico x Planejamento Estratégico.....	58
2.2.3.1. Pensamento Estratégico.....	59
2.2.3.2. Planejamento Estratégico.....	61
2.3. Conceito de Estratégia Empresarial.....	63
2.4. Estratégia, Competitividade e Vantagem competitiva.....	66
2.4.1. Fontes geradoras de competitividade.....	69
2.4.2. Contextualização do <i>Outsourcing</i>	72
2.5. Abordagens econômicas que viabilizaram a relação entre Estratégia Competitiva e o <i>Outsourcing</i>	76
2.5.1. A Teoria dos Custos de Transação.....	77
2.5.2. A Teoria da Agência.....	86
2.5.2.1. O problema da Agência na implementação de projetos de terceirização.....	90
2.5.2.2. A assimetria de informação no processo de terceirização.....	90
2.5.3. A importância dos recursos.....	90
2.5.3.1. TDR-Teoria da Dependência dos Recursos.....	92
2.5.3.2. TBR-Teoria Baseada em Recursos.....	94
2.6. Tendências estratégicas que favorecem o <i>outsourcing</i>	96
2.6.1. Da diversificação ao core business.....	96
2.6.2. O core business.....	98
2.6.3. Como definir o core business.....	100
2.6.4. Core competences e sua relação com o <i>outsourcing</i>	101
2.6.4.1. Perfil para a empresa competitiva.....	106
2.6.5. Alianças estratégicas como ferramenta auxiliar do <i>outsourcing</i>	107
2.6.6. Redes organizacionais, redes de relacionamento eletrônico, organizações virtuais.....	117
2.6.6.1. Redes organizacionais.....	119
2.6.6.2. Redes eletrônicas e organizações virtuais.....	120
2.6.7. A integração vertical, desintegração vertical e a quase integração vertical.....	122
2.6.7.1. A integração vertical.....	123
2.6.7.2. A desintegração vertical.....	125
2.6.7.3. A quase integração vertical.....	126

2.7. Da Estratégia competitiva à Estratégia Relacional.....	128
2.7.1. A evolução da gestão estratégica.....	131
2.7.2. A implementação da estratégia relacional.....	134
2.8. Análise do <i>Outsourcing</i>	135
2.8.1. A inserção do <i>Outsourcing</i> no ambiente das organizações.....	138
2.8.2. Introdução da Terceirização (<i>Outsourcing</i>) no Brasil.....	141
2.9. A essência do <i>Outsourcing</i>	145
2.9.1. Fundamentos.....	147
2.9.2. <i>Outsourcing</i> / Terceirização.....	149
2.9.2.1. Ampulheta da terceirização.....	150
2.9.3. As decisões de terceirização.....	151
2.9.3.1. Make or buy decisions.....	152
2.9.3.2. Performance, sucesso, benefícios, vantagens e desvantagens do outsourcing.....	158
2.10. Razões para a implementação do <i>outsourcing</i>	161
2.10.1. Vantagens da empresa contratante.....	162
2.10.2. Vantagens da empresa fornecedora.....	163
2.10.3. Riscos e cuidados.....	164
2.10.4. Fatores críticos para o sucesso do outsourcing.....	168
2.11. Uma visão geral do Outsourcing.....	169
2.11.1. Autores que tratam a relação dos fatores de decisão para a implementação do outsourcing.....	177
2.11.2. Autores que tratam a relação entre outsourcing e resultados.....	180
2.11.3. Autores que tratam dos fatores de decisão e desempenho organizacional (resultados).....	187
2.12. Conclusão: Considerações para formulação do Modelo de outsourcing.....	187

CAPITULO III

3. Quadro conceptual e metodológico.....	189
3.1. Quadro Conceptual - o outsourcing estratégico como vantagem competitiva..	189
3.1.1. O Modelo da Tese.....	190
3.1.2. Problemática e Objetivos.....	191
3.2. Descrição das Hipóteses.....	192

3.3. Operacionalização das variáveis - Antecedentes ou Determinantes do <i>Outsourcing</i> Estratégico.....	204
3.3.1. Variáveis observáveis na análise dos Custos de Transação.....	207
3.3.1.1. Oportunismo.....	208
3.3.1.2. Especificidade dos Ativos.....	209
3.3.1.3. Incerteza na relação com fornecedores.....	210
3.3.2. Variáveis observáveis na análise dos recursos.....	212
3.3.3. Variáveis observáveis na análise da satisfação na relação com o fornecedor.....	214
3.3.4. Fatores de Uso do <i>Outsourcing</i>	217
3.3.5. Conseqüentes do <i>Outsourcing</i> Estratégico.....	220
3.3.5.1. Percepção de performance (desempenho próprio).....	223
3.3.5.2. Indicadores de Percepção do Desempenho próprio.....	224
3.3.5.3. Percepção da posição junto à concorrência.....	227
3.4. Quadro Metodológico.....	230
3.4.1. Técnicas de investigação (Tipo de estudo).....	230
3.4.2. A natureza da pesquisa.....	232
3.4.3. Apresentação do Instrumento de Pesquisa (o questionário).....	232
3.4.3.1. Justificativa da escolha do instrumento de investigação.....	233
3.4.3.2. O Questionário.....	235
3.4.3.3. Pré-teste.....	236
3.4.3.4. Seleção e Treinamento dos Pesquisadores.....	237
3.4.3.5. População e Amostra.....	238
3.5. Conclusão.....	240

CAPITULO IV

4. Apresentação e discussão dos resultados.....	241
4.1. Análise Descritiva dos Dados.....	241
4.2. Análise Exploratória Preliminar.....	253
4.2.1. Descrição da Amostra.....	253
4.3. Análise Multivariada.....	255
4.3.1. Análises multivariadas preliminares.....	255
4.3.1.1. Confiabilidade da Mensuração dos Construtos.....	255
4.3.1.2. Análise Fatorial Exploratória.....	257

4.3.1.3.	Custos de Transação (Bloco 3).....	261
4.3.1.4.	Uso dos Recursos (Bloco 4).....	263
4.3.1.5.	Relação com Parceiros Terceirizados (Bloco 5).....	265
4.3.1.6.	Outsourcing Estratégico (Bloco 6).....	266
4.3.1.7.	Performance Organizacional (Bloco 7).....	266
4.4.	Análise da Mensuração dos Construtos.....	268
4.4.1.	Análise Fatorial Confirmatória.....	268
4.4.1.1.	Construtos Associados aos Custos de Transação.....	269
4.4.1.2.	Construtos Associados ao Uso dos Recursos.....	270
4.4.1.3.	Construtos Associados ao Relacionamento com o Fornecedor.....	271
4.4.1.4.	Construtos Associados ao <i>Outsourcing</i> Estratégico.....	272
4.4.1.5.	Construtos Associados à Performance Organizacional.....	273
4.5.	Validade Convergente.....	274
4.6.	Validade Discriminante.....	280
4.7.	Nova Proposição de Modelo e Hipóteses Associadas.....	282
4.8.	Análise dos Modelos Estruturais.....	286
4.9.	Discussão dos resultados.....	294
4.10.	Conclusão.....	304

CAPITULO V

5.	Conclusões finais.....	307
5.1.	Contribuições Acadêmicas.....	312
5.2.	Contribuições para a gestão.....	314
5.3.	Limitações.....	314
5.4.	Sugestões para futuras investigações.....	315

VI REFERENCIAS.....	317
----------------------------	------------

VII APENDICES.....	365
---------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Balança Comercial da Cadeia Têxtil e de Confecções.....	19
Figura 2: Produção e Receita de Vendas na Cadeia de Têxteis e de Confecções.....	21
Figura 3 : Distribuição Regional da Produção.....	23
Figura 4: Cadeia produtiva têxtil-confecções.....	31
Figura 5: Fatores que influenciam a geração e o movimento da moda.....	33
Figura 6: Relações entre as confecções e seus fornecedores.....	34
Figura 7: Cadeia de Valor Genérica.....	53
Figura 8: Fundamentos da Estratégia Empresarial.....	64
Figura 9: Caminhos da Estratégia Empresarial.....	65
Figura 10: Terceirização Baseada em Recursos.....	95
Figura 11: Relações Contratuais.....	105
Figura 12: Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter.....	133
Figura 13: Estratégias Genéricas de Porter.....	134
Figura 14: Satisfação com o Outsourcing.....	140
Figura 15: Benefícios alcançados pelo Outsourcing.....	140
Figura 16: Pressões do ambiente sobre a empresa e sua adaptação e respostas ao ambiente.....	150
Figura 17: Motivos para optar pelo outsourcing.....	161
Figura 18: Modelo OEVC/Performance.....	190
Figura 19: CFA Global.....	278
Figura 20: Modelo Conceptual 2.....	283
Figura 21: Modelo Ajustado.....	292

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro Sintético das Escolas de Estratégia.....	49
Quadro 2: Comparação entre Pensamento e Planejamento Estratégico.....	60
Quadro 3: Oportunismo.....	78
Quadro 4: Pressupostos da utilização dos Custos Econômicos de Transação.....	78
Quadro 5: Frequencia x Especificidade dos recursos.....	79
Quadro 6: Application of Transaction Cost Economics dimension ‘asset specificity’ in sourcing.....	81
Quadro 7 : Alianças: Critérios para definição uma tipologia de outsourcing.....	110
Quadro 8: Alianças: Tipologia do outsourcing.....	112
Quadro 9: Alianças: Implicações estratégicas dos tipos de outsourcing.....	114
Quadro 10: Resumo das contribuições dos autores.....	170
Quadro 11: Resumo das hipóteses.....	203
Quadro 12: Indentificação de blocos teóricos e construtos.....	204
Quadro 13: Variáveis antecedentes do outsourcing estratégico.....	206
Quadro 14: Oportunismo nas relações contratante/fornecedor-fornecedor/contratante.....	208
Quadro 15: Especificidade dos Ativos.....	210
Quadro 16: Incerteza na relação com os fornecedores.....	211
Quadro 17: Construtos de ‘Uso dos Recursos’.....	214
Quadro 18: Confiança no parceiro.....	216
Quadro 19: Compartilhamento de normas de cooperação.....	217
Quadro 20: Outsourcing estratégico.....	220

Quadro 21: Percepção de desempenho próprio.....	224
Quadro 22: Percepção de vantagem sobre a concorrência.....	228
Quadro 23: Confiabilidade dos construtos.....	256
Quadro 24: Análise das correlações pela medida de KMO.....	259
Quadro 25: Medida de adequação de KMO e teste de esfericidade de Bartlett.....	259
Quadro 26: Oportunismo.....	262
Quadro 27: Recursos.....	264
Quadro 28: Relação com os parceiros.....	265
Quadro 29: Outsourcing estratégico.....	266
Quadro 30: Performance organizacional.....	267
Quadro 31: Itens retirados após a validade convergente1.....	275
Quadro 32: Itens retirados após a validade convergente2.....	277
Quadro 33: Resumo das hipóteses.....	283

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição quantitativa e proporcional (%) de unidades fabris e de empregados dos segmentos têxtil e de confecções, por região – 2000 a 2007.....	24
Tabela 2: Distribuição quantitativa de empresas e empregados da cadeia têxtil e de confecções, por elo/segmento – 2007.....	26
Tabela 3: Evolução dos Desembolsos do Sistema BNDES no Complexo TC.....	28
Tabela 4: Métodos de pesquisa em terceirização.....	181
Tabela 5: Empresas pesquisadas x dificuldades encontradas.....	239
Tabela 6: Importância dos Fatores quanto ao uso da Terceirização.....	241
Tabela 7: Freqüência nas Transações.....	242
Tabela 08: Oportunismo na Relação entre Contratante e Fornecedor.....	243
Tabela 09: Oportunismo na Relação entre Fornecedor e Contratante.....	243
Tabela 10: Especificidade dos Ativos.....	244
Tabela 11: Incerteza na Relação com os Fornecedores.....	245
Tabela 12: Especificidade dos Recursos.....	246
Tabela 13: Obtenção de Recursos Externos pela Empresa na Terceirização	247
Tabela 14: Liberação de Recursos da Empresa Contratante da Terceirização.....	248
Tabela 15: Confiança.....	248
Tabela 16: Compartilhamento de Normas de Cooperação na terceirização.....	249
Tabela 17: Uso do Outsourcing Estratégico.....	250
Tabela 18: Grau de Contribuição da Terceirização para a desempenho próprio da empresa. (performance).....	251
Tabela 19: Grau de contribuição da terceirização para a vantagem da empresa sobre os concorrentes.....	251

Tabela 20: Resumo do Perfil das empresas pesquisadas.....	254
Tabela 21: Custos de transação(índice de ajustamento dos construtos).....	270
Tabela 22: Uso dos recursos (índice de ajustamento dos construtos).....	271
Tabela 23: Satisfação (índice de ajustamento dos construtos).....	272
Tabela 24: Outsourcing estratégico (índice de ajustamento dos construtos).....	273
Tabela 25: Performance (índice de ajustamento dos construtos).....	274
Tabela 26: Validade convergente 1	275
Tabela 27: Validade convergente 2	276
Tabela 28: Validade Convergente 3.....	277
Tabela 29: Validade Convergente dos Itens do Modelo ajustado.....	279
Tabela 30: Alpha de Cronbach por Contrato do Modelo.....	280
Tabela 31: Variâncias extraídas e compartilhadas.....	281
Tabela 32: Modificações para melhora de índices.....	291
Tabela 33: Caminho estrutural.....	293

LISTA DE SIGLAS

CAD	Computer Aid Design
BCG	Boston Consulting Group
CAM	Computer Aid Manufacturing
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CEO	Chief Executive Office
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
CSF	Ceará Summer Fashion
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
FENIT	Feira Nacional da Indústria de Tecelagem
FMF	Feira da Moda de Fortaleza
HBR	Harvard Business Review
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Evaldo Lodi
IOD	Institute of Directors
ISO	International Organization for Standardization
LCAG	Learned, Christenssen, Andrews e Guth
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MR	Marketing de Relacionamento
MRT	Marketing Relacional Total
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	Resources Based View
RMF	Região Metropolitana de Fortaleza
SDP	Secretaria de Desenvolvimento da Produção
SEBRAE/CE	Serviço de Apoio às Pequenas Empresas do Estado do Ceará
SNA	Strategic Networks Analysis
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
SWOT	Streghts, Weakness, Opportunities, Threats
TBR	Teoria Baseada em Recursos
TCE	Transaction Cost Economics
TCT	Teoria dos Custos de Transação
TDR	Teoria da Dependência dos Recursos
TQC	Total Quality Control
UFC	Universidade Federal do Ceará

INTRODUÇÃO

O cenário atual reflete os processos de transição em todas as esferas pelos quais passa o mundo capitalista. Novas gestões do modo de produção têm sido incorporadas para atender às recentes exigências do capitalismo contemporâneo, como, por exemplo, transformações que se instauraram e conduziram à internacionalização dos processos produtivos e ao surgimento dos mercados emergentes.

Essas transformações estão relacionadas com o movimento de globalização da economia, refletindo mudanças no âmbito da produção, das relações de trabalho, do comércio nacional e internacional, das finanças, da esfera política e em aspectos da vida social e cultural.

Globalização é um termo que se refere aos fenômenos do âmbito da produção e da comercialização de produtos, entendidos, de forma cada vez menos diferenciada daquilo que costumávamos chamar de serviços. É um processo que compreende mudanças significativas no sistema produtivo, com base na utilização crescente de métodos, meios, recursos de produção que ultrapassam fronteiras nacionais. Globalização relaciona-se com fenômenos de terceirização, de quarteirização, de utilização de fontes externas para a produção. A globalização compreende, também, um novo modelo de interação entre corporações. Ou seja, certo tipo de sinergia entre as corporações, concretizadas por diversos tipos de alianças estratégicas que podem preservar a identidade das corporações ou utilizar parte delas para criar uma terceira. A globalização tem a ver, também, com os processos de fusão, absorção e incorporação entre as empresas (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 37).

Focando nas transformações ocorridas no processo produtivo, por ser de interesse maior para este estudo, observa-se que elas apontam para várias tendências, que evoluíram do processo de reestruturação e transição industrial, de forma que a organização da produção tem se revelado fator preponderante de competitividade.

A reestruturação produtiva no Brasil tem se caracterizado, em diversos segmentos do setor industrial, pela introdução de inovações tecnológicas e mudanças na forma de organização e gestão do trabalho e da produção. A busca de maior

competitividade, com base em novos patamares de desempenho em termos de qualidade e produtividade, tem constituído o principal objetivo das empresas instaladas no país.

A reestruturação organizacional implicou uma simplificação das estruturas, com eliminação de níveis hierárquicos, setores e áreas administrativas e operacionais na busca de maior agilidade das decisões.

Segundo Brum (2005), a aceleração da globalização está fazendo com que as evoluções da economia internacional cheguem até nós em tempo real. Assim, os efeitos das frequentes mudanças na economia nos envolvem completamente. Nos últimos 25 anos, em âmbito mundial, tais efeitos se inserem no contexto de um modelo econômico conhecido como de livre mercado. Nele, a competição se faz mais presente, tendo como árbitro não mais o Estado, mas, sim, a qualidade e o preço dos produtos e serviços ofertados, num contexto de eficiência competitiva mundial. O desafio, especialmente para as pequenas empresas, consiste em resolver os problemas de gestão em um contexto altamente dinâmico, competitivo, interdependente e inter-relacionado.

As empresas procuraram definir de forma mais precisa o escopo de seus negócios, concentrando esforços em áreas-chave nas quais desenvolveram competências básicas ou distintivas.

Como parte desse processo de ajustamento, muitos produtos ou serviços, antes produzidos internamente, passaram a ser obtidos por meio de novas formas de relação e arranjo entre as empresas, como, por exemplo, as alianças e parcerias e os acordos de terceirização (*outsourcing*) (ROCHA; NUNES, 2009).

Vinculada à reestruturação industrial e ao modelo flexível de produção, a terceirização surge nesse cenário como estratégia das novas formas de gestão empresarial. A estratégia de terceirização, objeto desta investigação, portanto, deve ser entendida como o processo por meio do qual a execução de atividades-meio ou

de atividades-fim, antes desenvolvidas no interior da empresa, é delegada para terceiros.

Esse processo de desintegração, adotado por muitas empresas de médio e grande porte, tem beneficiado micro e pequenas empresas, constituindo-se, para elas, em oportunidade de expansão produtiva e de aprendizado.

Logo após a eclosão da Segunda Guerra Mundial, surge nos Estados Unidos o *outsourcing*, expressão da língua inglesa que no Brasil significa “terceirização”, decorrente da necessidade de as indústrias de armamentos daquele país concentrarem-se no aumento da produção de armas a serem empregadas contra a Alemanha e seus aliados, passando a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços, mediante contratação.

As principais razões que têm estimulado a opção pela terceirização são objetivos operacionais (redução de custos, melhoria da relação custo/benefício, concentração em serviços não rotineiros e aumento da velocidade de resposta), objetivos táticos (serviços específicos para cuja execução não há disponibilidade de recursos, redução de quadro de pessoal, redução de encargos e redução de problemas trabalhistas) e objetivos estratégicos (eliminação de atividades secundárias, foco no *core business* e aumento da velocidade de decisão (TOMÉ, 1998).

Segundo Liebeskind et al (1996), os resultados empíricos recentes são consistentes com os argumentos de que o *outsourcing* elevará o desempenho organizacional.

Aalders (2002) referenda o assunto afirmando que muitas organizações, grandes, sofisticadas e bem-sucedidas, têm seguido o caminho do *outsourcing* com grande sucesso; Mozundes (2003) complementa que usando o *outsourcing*, uma organização pode obter vantagens de custo.

Bardhan e Kroll (2003) e Costa (2003) concordam que o *outsourcing* influencia diretamente a redução de custos; Dean Elmuti (2003) apresenta razões para

implementação do *outsourcing*, destacando que as atividades executadas pelo contratado passam a ser sua competência principal.

Bin Jiang et al (2006) destacam as lacunas existentes na literatura sobre os impactos da implementação do *outsourcing*, nos resultados. O escopo da sua pesquisa é identificar os determinantes do *outsourcing*, e dos seus resultados, similarmente ao modelo que se pretende propor neste estudo.

Paredes (2007) percebe o *outsourcing* estratégico como um instrumento de gestão de ajuda às organizações, com o objetivo de atingir vantagem competitiva. Porém, em contraposição, exibe um estudo realizado nos EUA por Barthelemy e Adsit (2003), verificando que três quartos das empresas não atingiram os resultados esperados. O autor, no entanto, conclui que o *outsourcing* estratégico é um instrumento competente que conduz a uma maior competitividade das empresas.

Dean Elmuti (2003) apresenta razões para implementação do *outsourcing*, e conclui que o *outsourcing* apresenta resultados significativos sobre o desempenho organizacional. Gomes (1994) apresenta razões acerca da adoção da terceirização por empresas brasileiras, bem como os resultados positivos da sua implementação.

Como resultado dessa busca na literatura específica, o efeito do *outsourcing* e sua importância como ferramenta competitiva para o desenvolvimento, assim como o beneficiamento do alcance de melhor *performance* e de resultados de empresas de diversos portes, constitui o tema do presente estudo, tendo sido a investigação orientada pelas seguintes questões centrais:

1. As indústrias de confecções da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) utilizam o *outsourcing* estratégico, conhecido no Brasil por terceirização, como instrumento de vantagem competitiva para atingir maior *performance* ou desempenho organizacional?
2. As empresas de confecções que utilizam o *outsourcing* estratégico percebem um melhor desempenho organizacional (maior *performance*) após sua implementação?"

No Brasil, a palavra terceirização foi publicada pela primeira vez pela revista Exame da segunda quinzena de janeiro de 1991. O neologismo foi criado pelo diretor da empresa gaúcha Riocelli (ALDO SANI, 1991).

Segundo Martins (2001), a terceirização originou-se da inspiração e da visão estratégica de alguns administradores, responsáveis pela condução de grandes companhias. Objetivando reduzir o gigantismo e os custos fixos, investiram energia no desenvolvimento de suas atividades-fim. Para realizar as tarefas de apoio, ou atividades-meio, viram-se impelidos a buscar no mercado empresas que pudessem suprir tais carências.

As compras já não mais poderiam se restringir aos produtos, como canetas, papéis, peças, máquinas e uniformes; os serviços também deveriam ser comprados a partir de então, já que grande parte deles enquadrava-se na categoria atividades-meio. O principal obstáculo foi a dificuldade de identificação de parceiros aptos para atender às novas demandas, agora qualificadas, o que veio a ser suprido com o estabelecimento de parcerias (MARTINS, 2001).

Desse modo, ampliaram-se e, aos poucos, solidificaram-se as relações entre as empresas, tendo-se batizado essa nova forma de relacionamento pelo nome terceirização.

Como decorrência disso, o objetivo central deste estudo consiste em identificar a natureza e a dimensão dos benefícios obtidos pelas partes envolvidas em decorrência da prática do *outsourcing* pelas empresas da RMF, como, por exemplo, maior desempenho próprio, lucratividade e competitividade.

A pesquisa compreende ainda objetivos específicos, detalhados no capítulo apropriado, que, dentre outros aspectos, envolve a investigação das áreas em que a terceirização é realizada, as vantagens econômicas e os benefícios auferidos na perspectiva das partes comprometidas na relação, avaliação dos fatores que contribuíram para a decisão pelo uso do *outsourcing*, as formas de *outsourcing* praticadas e o grau de contribuição das variáveis e dos benefícios para o

desempenho organizacional e maior *performance*. A pertinência do estudo deve-se à importância da RMF, bem como do seu parque industrial, inserindo-se nesse contexto as indústrias têxteis e de confecções. O polo têxtil e de confecções da RMF reúne 1.705 empresas, responsáveis por 30,3%, ou quase um terço, do setor produtivo da região, gerando 26.715 empregos¹.

Observa-se um crescimento acelerado da RMF que eleva sua população a três milhões de habitantes, abrangendo uma área de 4.955,4 km², reunindo 13 municípios: Aquiraz, Caucaia, Chorozinho, Eusébio, Fortaleza, Guaiuba, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape, Pacajus, Pacatuba e São Gonçalo do Amarante. Juntos, os 13 municípios abrigam 40% da população do Estado, e respondem por alta participação no Produto Interno Bruto (PIB). Esses dois indicadores são suficientes para mostrar a importância da RMF para o Ceará nos aspectos econômico e social, bem assim como região empreendedora e competitiva.

Esse acelerado crescimento, no entanto, tem sido um desafio para o governo e para a sociedade, particularmente por gerar grandes desníveis de renda e profunda desigualdade social. A região apresenta, contudo, uma confluência de fatores que favorecem a mudança desse cenário, destacando-se uma política de desenvolvimento sustentável e uma cultura de cooperação público-privada na busca de elevação do nível de qualidade de vida em todos os segmentos da comunidade.

O tema *outsourcing* apresenta uma série de nuances passíveis de um estudo acadêmico que possa vir a contribuir para um melhor entendimento e aplicação de seus conceitos no meio empresarial.

No contexto deste estudo, o *outsourcing* é visto como uma ferramenta de competitividade, sendo, portanto, analisada pelo ângulo estratégico. Uma análise comparativa entre o tratamento do *outsourcing* estratégico sugerido pela literatura e aquele implementado pelas empresas da região nas suas práticas relacionais é também propósito do estudo. O documento traz, além da presente introdução, os cinco capítulos resumidamente apresentados a seguir.

¹ Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Fiec).

Capítulo I – Apresenta a contextualização do tema pesquisado, iniciando-se por uma introdução, em que se aborda a crescente necessidade das empresas de buscar incrementos de eficiência, competitividade e *performance* empresarial por meio de melhorias nas atividades empresariais. Em seguida, se contextualiza o *outsourcing* como ferramenta de estratégia competitiva na busca de uma gestão racional capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas, estilos e canais de distribuição, obtendo a redução de custos, viabilizando economicamente o negócio e alcançando a plena satisfação dos clientes. A importância entre o *marketing* estratégico e de relacionamento e as atividades de *outsourcing* foi também demonstrada nesse capítulo. Na sequência, mostra-se um panorama do segmento de confecções nos âmbitos local e nacional, em que se faz digno de menção o índice de empresas preocupadas com o investimento tecnológico, representado pelos segmentos de produtos e processos, engenharia e manutenção, estando a terceirização dos serviços de costura presente em todos os tamanhos de empresas. O estudo citado leva, então, a se concluir acerca da importância da subcontratação na indústria têxtil e de confecções cearense como um instrumento de gestão altamente eficiente na viabilização de resultados satisfatórios desse relevante segmento da economia brasileira.

Capítulo II – Inicia-se a revisão da literatura (fundamentação teórica) pela introdução, abordando a estratégia competitiva, suas origens e conceitos, a estratégia empresarial, a estratégia e sua fundamentação teórica, estratégia e competitividade, evolução da gestão estratégica, passando-se, então, à análise do *outsourcing*, foco principal do estudo, as abordagens econômicas, bem como o *marketing* relacional, através do item satisfação na relação com o fornecedor (WILSON; VLOSKY, 1997; GROFF, 2001), utilizadas como determinantes, que vêm a ser os antecedentes do modelo de *outsourcing*, sendo ao mesmo tempo tendências estratégicas que o favorecem. Vêm a seguir – os tópicos relacionados à estratégia competitiva, estratégia relacional, essência do *outsourcing* e avaliações da *performance* do *outsourcing*: resultados da implementação, estes já como consequentes da implantação do modelo. O capítulo traz ainda a análise das escolas estratégicas, caminhos para o *outsourcing* por meio de algumas delas, a análise da cadeia de valor, tendo em vista o *outsourcing* como intensificador da vantagem competitiva (PORTER, 1985, 2008; NEWBERT, 2008), a relação entre

estratégia competitiva e *outsourcing* estratégico, custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979, 1985, 1986, 1995; ANG; STRAUB, 1998, 2002; KUPFER, 2002; NAGPAL, 2004). A importância dos recursos (PENROSE, 1959; PFEFFER; SALANCIK, 1978; GRANT, 1991; TENG et al, 1995; DE LOOF, 1998; HUNT, 2000; PRADO; TAKAOKA, 2007), incluindo-se as teorias baseadas em recursos, a teoria de dependência dos recursos e a teoria da agência (GAMA, 2000; LOGAN, 2000; FISCINA, 2002; BAHLI; RIVARD, 2003; AZEVEDO, 2004). Em seguida, procede-se à análise do caráter estratégico do *outsourcing* (QUINN, 1992; HIRSCHHORN; GILMORE, 1992; SHARPE, 1997; PAREDES, 2007). Encerra-se o capítulo com uma análise dos resultados da implementação do *outsourcing* pela ótica de vários autores, incluindo um resumo preparado para o modelo a ser utilizado.

Capítulo III – Esse capítulo apresenta o quadro conceptual e metodológico que trata do percurso metodológico da tese. É definido o *outsourcing* estratégico como instrumento de vantagem competitiva, a natureza da abordagem a ser aplicada ao estudo, o método selecionado de investigação, o problema da pesquisa, os objetivos, o quadro conceptual, o modelo conceptual, as hipóteses, as variáveis mensuradas e os métodos utilizados na pesquisa de campo e na análise dos dados por meio dos instrumentos estatísticos apropriados. São descritos, ainda, no referido capítulo, os antecedentes ou determinantes do *outsourcing* estratégico, já mencionados e descritos no capítulo anterior, e igualmente discriminadas as variáveis com os seus respectivos itens, transformados em construtos mensuráveis e prontos para validação. São explicadas as medidas de mensuração de resultados objetivas e subjetivas, a escolha das medidas subjetivas de percepção e as razões dessa escolha. Elabora-se o modelo conceptual de acordo com os antecedentes, a análise do *outsourcing* como instrumento estratégico e as dimensões de desempenho a serem obtidas pela utilização do instrumento. É apresentado o questionário utilizado na pesquisa de campo, com a distribuição de todos os grupos de perguntas, demonstrando-se como foi feita a amostragem, com todas as justificativas. Para obtenção de um modelo estatisticamente aceito, utilizaram-se ferramentas estatísticas como a análise factorial exploratória e confirmatória, bem assim a modelagem de equações estruturais. Os pacotes estatísticos usados foram o SPSS, o AMOS e os caminhos estruturais.

Capítulo IV – Tem início com a análise descritiva dos dados, em que são analisados todos os construtos, com os itens que os compõem, desde os determinantes até os que mostram os resultados do desempenho. Em seguida, foi feita a análise exploratória preliminar, procedendo-se inicialmente a uma averiguação da estrutura de dados, como preparação para análises subsequentes; foram analisados os *missings* e os *outliers*. A análise multivariada foi dividida em três diferentes momentos: o primeiro reúne as análises exploratórias preliminares por meio da análise fatorial exploratória e de confiabilidade, com a mensuração de cada construto. Verificou-se ainda a validade convergente e a validade discriminante. Foi então proposto um novo modelo a ser submetido à análise de equações estruturais, cujo resultado possibilitou a análise das hipóteses propostas e a discussão dos resultados finais.

Capítulo V – Traz a conclusão do estudo, com os resultados alcançados por meio da análise estatística, demonstrando que os objetivos da tese foram alcançados e os questionamentos de partida foram satisfatoriamente respondidos. O capítulo apresenta ainda a contribuição do estudo à Academia, com suas implicações teóricas, gerenciais e para investigações futuras, como também as limitações da pesquisa. Esclarece-se ao leitor desta tese que os termos “*outsourcing*” e “*terceirização*” devem ser considerados sinônimos. Sempre que se fizer citação de autor brasileiro, usa-se “*terceirização*”, bem como nos questionários de pesquisas aplicados às empresas selecionadas para a pesquisa de campo, devido à estranheza que o termo *outsourcing* causaria nos inquiridos locais.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZAÇÃO

Introdução

No presente capítulo, aborda-se a crescente necessidade de incrementos de eficiência, competitividade e *performance* empresarial por meio de melhorias nas atividades organizacionais. Em seguida, contextualiza-se o *outsourcing* como ferramenta que as empresas utilizam como estratégia competitiva na busca de uma gestão racional capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas, estilos e canais de distribuição, viabilizando economicamente o negócio e garantindo a plena satisfação dos clientes. Nesse processo, também se analisam as vantagens do *marketing* estratégico e de relacionamento.

A seguir, contextualiza-se o panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções, exibindo-se a sua situação no Brasil, no Nordeste e no Ceará. O capítulo aborda ainda a contribuição dos fóruns de competitividade para o segmento.

Segundo Weersma e Batista (2009), em um ambiente de forte concorrência e acirrada busca pela competitividade, as organizações não podem se limitar a apenas tentar sobreviver no mercado e resolver problemas, devendo, também, perscrutar oportunidades, crescer e inovar, ou seja, buscar vantagens competitivas. Os negócios se transformaram em uma permanente batalha para se obter melhores recursos. Nessa luta estão incluídas as instalações, a tecnologia e as pessoas, com a finalidade de se trabalhar da forma mais eficiente possível. É nesse contexto que se apresenta o conceito de colaboração ou parceria com terceiros (FUJITSU, 2007).

As empresas estão vivenciando mudanças radicais em suas estruturas, no trabalho que desenvolvem, no tipo de conhecimento de que precisam e no tipo de pessoas que empregam, com novas necessidades e objetivos (DRUCKER, 2007). O planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle das atividades

empresariais assumem importância vital para o sucesso de qualquer organização produtiva (GIOSA, 2003).

Nesse cenário em contínua evolução, os administradores de empresas procuram acompanhar o movimento frenético de mudanças e modernização, adequando suas organizações a cada momento dos ambientes empresarial e tecnológico, por meio de um planejamento estratégico com ênfase na elaboração de soluções racionais para cenários prováveis.

O objetivo de toda organização empresarial é a busca da eficiência e da eficácia, para satisfação de seus clientes, colaboradores e acionistas. A eficiência e a eficácia são os principais critérios para medir e avaliar o desempenho das organizações e de seus administradores. Em geral, a eficiência é determinante da eficácia. Quando houver recursos suficientes e sua utilização for correta, aumenta consideravelmente a probabilidade de se atingir o objetivo empresarial (MAXIMIANO, 2009).

A eficiência, no entanto, mais que uma simples medida de desempenho, é um princípio da administração de recursos, cujo principal foco é a relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A produtividade e a qualidade são dois critérios específicos que devem ser considerados ao se avaliar a eficiência.

A produtividade é o critério mais simples para se avaliar a eficiência, estando essa simplicidade dissociada da consideração quanto à qualidade dos itens produzidos (MAXIMIANO, 2009).

Quando se leva em conta o cliente, o conceito de competitividade é envolvido. A empresa passa, então, a ter que, não apenas ofertar o produto com mais eficiência, mas também, relativamente aos seus concorrentes, ofertar aquele que melhor satisfaça seus clientes. Qualidade passa a ser fornecer o produto ou o serviço certo, que atenda às necessidades específicas dos clientes.

Collis e Ghemawat (2000, p. 467-483) referendam os pensamentos anteriores, dizendo:

Os setores movidos pelos clientes tendem a ser menos maduros, menos fragmentados e a fornecer produtos com menos características de *commodities* e a exibir uma rivalidade mais dinâmica e uma rentabilidade mais elevada. O ritmo da melhoria da produtividade, ajustado pelas mudanças na qualidade, também é mais alto e os concorrentes se mostram mais dispostos a se adaptar e mesmo se antecipar às mudanças nas preferências dos clientes.

Esses fatores ampliam a capacidade de concorrência da empresa, o que está no âmago do sucesso ou do fracasso das organizações. Contribui, ainda, para ampliar essa capacidade, a formulação de adequadas estratégias competitivas, para a conquista de uma posição favorável em um cenário agressivo.

Esse requerimento ficou mais crítico devido à mudança comportamental dos clientes, que, de passivos compradores, passaram a exigir produtos e serviços que melhor atendessem às suas necessidades e conveniências, observando crescentes padrões de rigor.

Porter realçou esses aspectos, esclarecendo que ao contrário de uma empresa, que mede o valor em termos de preço ou lucro, a medida de valor de um consumidor é complexa e está relacionada à satisfação de necessidades (PORTER, 1990, 1996).

Esse autor afirma ainda haver dois tipos básicos de vantagem competitiva: vantagem de custo e vantagem de diferenciação. Na vantagem de custo, o valor é o que os compradores estão dispostos a pagar e provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes. A diferenciação advém do fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto.

Slack (2002) afirma serem muitas as vantagens competitivas que as organizações podem ter. As principais ou mais relevantes são: qualidade, custo baixo, velocidade, inovação e flexibilidade. Cavalcânti e Moutinho (2007) e Newbert (2008) definem a

vantagem competitiva como a utilização, pela empresa, de estratégias únicas e diferenciadas, em que o empreendimento obtém a redução dos custos, a exploração das oportunidades e a neutralização das ameaças do ambiente.

Uma das ferramentas utilizadas visando à obtenção de uma posição competitiva favorável é a transferência de algumas atividades do seu processo produtivo para outras empresas (terceiros).

Concordando com esse pensamento, Freire (2003) já afirmava que a empresa precisa identificar as atividades operacionais que mais contribuem para diferenciação de sua oferta e que devem ser executadas internamente. As restantes, que dão uma contribuição marginal ao desempenho competitivo, podem ser contratadas no mercado, devendo ser enquadradas no contexto de sua estratégia empresarial.

Reestruturação, redução de pessoal e reengenharia das operações foram algumas das formas encontradas pelas empresas para se manterem competitivas e que tornaram o *outsourcing* muito mais estratégico, isto é, focado no valor agregado, bem como na otimização dos recursos e competências centrais para atingir o crescimento (FUJITSU, 2007).

As empresas utilizam a terceirização como estratégia na busca de uma gestão racional que seja capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas, estilos e canais de distribuição, obtendo a redução de custos, viabilizando economicamente o negócio e procurando ainda atender à satisfação dos clientes.

A respeito dessa situação, Drucker (1969, p. 48) expressou o seguinte pensamento:

Agora estamos entrando em uma era em que a ênfase deve ser dada ao empreendimento. Mas não se trata daquele tipo de empreendimento de um século atrás, isto é, daquela capacidade de um único homem organizar um negócio que ele próprio poderia dirigir e levar adiante. Será, antes, a capacidade de criar e dirigir a organização para algo novo. Precisamos de homens capazes de construir uma nova estrutura de empreendimento sobre os fundamentos administrativos lançados nestes últimos 50 anos.

Além disso, essas empresas ganham a possibilidade de concentrar seus próprios recursos em seu *core business*. Isso pressupõe a necessidade de criar sistemas produtivos modernos, diferentes dos modelos centrados na fragmentação de esforços e na completa ausência de preocupação em alcançar melhores níveis de eficiência e eficácia.

1.1. Desenvolvimento – A problemática do *outsourcing*

1.1.1. Adequação das estruturas por meio do *outsourcing*

Devido às necessidades atuais de mercado, as organizações têm buscado, por meio do *outsourcing*, adequar suas estruturas de modo a se tornar eficientes para atingir seus objetivos. Essa adequação pode ser obtida por meio do *outsourcing*, via concentração em seu *core business* e mediante transferência das atividades não essenciais, buscando mais qualidade e produtividade em produtos e serviços ofertados e na escolha de profissionais mais preparados para atender às exigências globais.

Tachizawa e Rezende (2000) recomendam que ao optar pelo *outsourcing*, o gestor deverá ter em mente que, ao aumentar a capacidade de interagir instalações produtivas da organização com recursos e suporte dos fornecedores aos seus processos internos, essas infraestruturas passam a capacitar o repasse de processos internos para fornecedores externos.

Outsourcing não é um modismo de gestão recente, embora somente nas últimas décadas muitas organizações tenham implementado projetos de *outsourcing* de T. I. (SWANSON; RAMILLER, 2004). Há pelo menos dois séculos, já existem *outsourcing*, em diferentes formas, como *offshoring*, por exemplo. O deslocamento da indústria têxtil da Inglaterra para os EUA em 1821 foi, provavelmente, a primeira prática de *offshoring*. Na literatura de sistemas de T.I., o *outsourcing* tem sido estudado juntamente com o social, o econômico e suas implicações gerenciais para as partes envolvidas (OSEI-BRYSON; OJELANKI, 2006).

Nunes (2007) moderniza o conceito afirmando que *outsourcing* é uma forma de acrescentar valor a um negócio, convertendo um centro de custos interno em um serviço externo, por meio da subcontratação, possibilitando a liberação dos gestores para concentrar sua atenção nas áreas de negócio de importância estratégica. Há, também, a opção por uma relação de parceria diferenciada, que procura obter maior eficiência e melhores resultados organizacionais diante das exigências de mercado (SILVA, 2000; CHERCHIGLIA, 2004). Essa relação poderia ser concretizada no encontro dos melhores e mais eficientes parceiros do negócio em lide.

Ao reconhecer esses parceiros e estabelecer os contratos de parcerias adequadas, preferencialmente de longo prazo, transformando-se em alianças estratégicas, como *joint ventures*, por exemplo, que são arranjos voluntários entre empresas, envolvendo trocas, compartilhamentos ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998; NUNES, 2008). Essas alianças podem abstrair do centro de suas preocupações a área de produção da empresa, passando a buscar a satisfação e a consequente fidelização dos clientes. Essa é a preocupação empresarial mais recente, de acordo com as alterações das regras de competição do mercado. Marques (2003) referenda o assunto defendendo o “não-foco” na produção.

1.1.2. A utilização do marketing estratégico e de relacionamento

Essa preocupação ocorre em função das contingências expostas, e ainda como decorrência dos impactos das mudanças nas tecnologias de informação, bem como do comportamento dos compradores “que transformaram a lealdade dos clientes numa prioridade do marketing estratégico” (MARQUES, 2003). E sua implementação só somente poderá ser viabilizada “se as empresas reconhecerem os comportamentos relacionais como fatores competitivos”.

As assertivas aqui mencionadas encontraram apoio no crescente ambiente de globalização e no acirramento da concorrência entre as empresas como fatores de pressão para que estas busquem a formação de vantagens competitivas. Um dos meios de se chegar a isso é a conquista e manutenção de clientes fiéis, o que

atualmente vem sendo facilitado pelo *marketing* de relacionamento e pelas estratégias relacionais.

Bretzk e Cobra (2005) e Rocha et al (2007) também destacaram a importância da relação entre o *marketing* relacional e a competitividade no mercado empresarial. Esse tipo de *marketing* é definido por Gordon (1998, p. 16) como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante toda uma vida de parceria”.

Berry (1993) já sugeria uma reestruturação dos 4 Ps (produto, preço, prazo e promoção), acrescentando-lhes novos valores, como comunicação com o cliente, satisfação e serviço. Referenciando o pensamento de Berry, Vavra (1993) afirmou que esse novo composto coloca em destaque a retenção dos clientes e o as atividades envolvidas.

Atualmente, as empresas sentem essa necessidade e manifestam interesse em manter relacionamentos que possibilitem promover a satisfação e fidelização dos clientes, a partir da convicção de que a retenção do cliente, por meio da sua satisfação, é economicamente mais vantajosa do que investir permanentemente na conquista de clientes novos; possuem ainda a capacidade de mantê-los, principalmente graças ao avanço da tecnologia. Segundo Kotler (2000, 2008), esse fator teria possibilitado o ingresso e a manutenção de relacionamentos com clientes individuais.

E muitas dessas empresas já entenderam a grande importância do cliente, passando a não se ver apenas como vendedores de produtos ou prestadores de serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos, sempre por meio de relacionamentos adequados, conseguindo aumentar sua competitividade.

Apesar das diferenças em relação ao *marketing* tradicional, o *marketing* de relacionamento deriva dos princípios daquele (BOGMANN, 2002). O diferencial está no processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos entre o cliente e a empresa.

O Customer Relationship Management (CRM) – ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – diz respeito a substituição do foco no produto para o foco no cliente. Trata-se de uma ferramenta tecnológica que tem como base a conquista e a manutenção do cliente. Busca a integração entre empresa e cliente, priorizando os já existentes, principalmente aqueles que são considerados por ela mais valiosos (ZENONE, 2001).

A necessidade de implementação de todas essas ideias leva à busca de novas formas de gestão, como a formação de redes organizacionais e de parcerias, de modo a possibilitar que as empresas se concentrem na atividade-fim, também denominada *core business*, repassando a outras empresas a execução de atividades não centrais.

O repasse de atividades não centrais é chamado de *outsourcing*, ou terceirização. O *outsourcing* pode proporcionar a saída para esse novo panorama de buscas da empresa, aliviando-a da execução de várias atividades selecionadas e deixando-a em situação mais confortável para atingir o nível de competitividade desejado. Nesse embate, procurará estabelecer alianças estratégicas com os parceiros/fornecedores mais competentes e confiáveis.

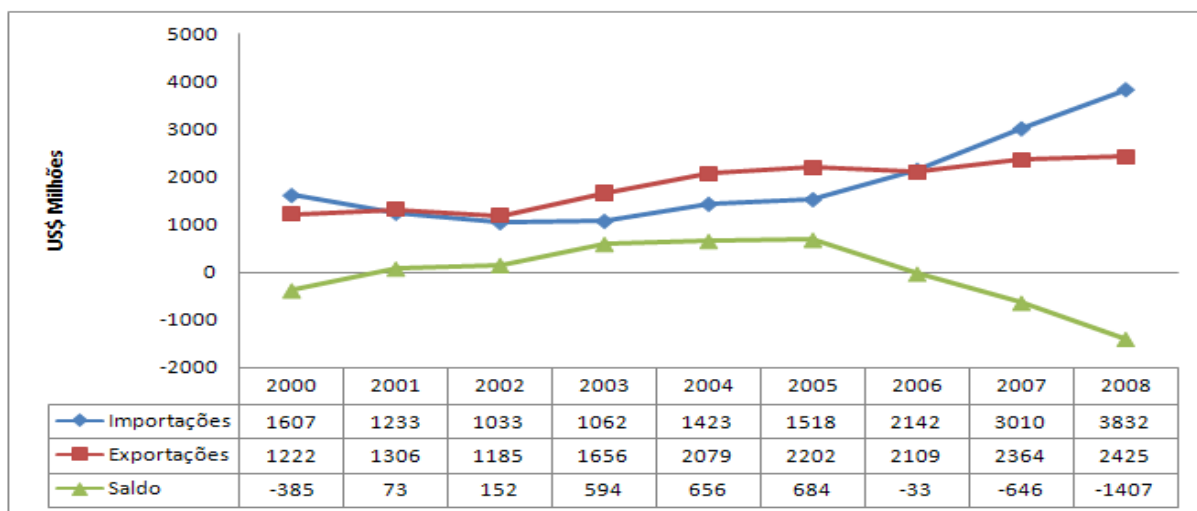
1.2. O panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções

1.2.1 Situação da cadeia produtiva têxtil e de confecções no Brasil

O Brasil é o sexto maior produtor mundial de têxteis e confecções, e respondeu por cerca de 2,5% do volume produzido em 2006. Contudo, no que tange ao comércio mundial, ocupa a 46ª posição entre os maiores países exportadores e a 43ª entre os maiores importadores. Considerando-se apenas o segmento vestuário, o mais dinâmico do comércio mundial da cadeia, o país cai para a 69ª posição entre os países exportadores e a 51ª entre os importadores. O Brasil é um país “produtor/consumidor”, cuja maior parcela da produção se destina ao mercado interno (RODRIGUES; RIAL, 2009).

De acordo com Rangel (2008), o comportamento das importações e exportações brasileiras na última década obedeceu ao comportamento da taxa de câmbio e da grande expansão do comércio internacional. Apesar da variação cambial iniciada em 2004, as exportações cresceram entre 2000 e 2005, em decorrência da expansão da demanda mundial. Já as importações declinaram no período de 2000 a 2002, e só voltaram a crescer em função da valorização cambial, conforme Figura 1

Figura 1 – Balança comercial da cadeia têxtil e de Confecções



Fonte: Abit, 2008

Após cinco anos registrando superávit, a balança comercial brasileira apresentou déficit em 2006 (US\$ 33 milhões), 2007 (US\$ 646 milhões) e 2008 (US\$ 1,4 bilhão), em consequência da manutenção da valorização do real no período e do fim do Acordo dos Têxteis e Vestuários (ATV) em 2005.

Em 2007 a Argentina foi o principal destino das exportações brasileiras, com 27,5% do total exportado, seguida pelos Estados Unidos, com 26,2%. Distribuindo-se as exportações por segmento, os Estados Unidos são o principal destino de vestuário, meias e acessórios e têxteis para o lar, sendo superados pela Argentina somente nos manufaturados têxteis.

Vale ressaltar, porém, que o *ranking* dos parceiros comerciais brasileiros foi diretamente influenciado pelo fim do ATV, pois, até 2005, os Estados Unidos eram o

principal destino das exportações. Com o fim das cotas, a China ganhou boa parte do mercado estadunidense, diminuindo a participação das empresas brasileiras no país. Assim, o Brasil ampliou sua participação com a América Latina, para onde foram destinadas, em 2006, 53,4% das exportações, sendo 31,3% para o MERCOSUL.

No que diz respeito a importações², a China é a principal parceira comercial do Brasil, com um crescimento exponencial na pauta brasileira. Segundo Mendes (2007), em 1989 a China não chegava a integrar a lista dos dez maiores exportadores para o Brasil. Em 1994 passou a ocupar o sétimo lugar (3,7%). Em 1995 sua participação já era de 7% e, em 2004, chegou a 17,7%. Com o fim do ATV e a valorização do real, ampliou-se significativamente sua participação no mercado brasileiro, chegando a 23,7% em 2005. Em 2007, atingiu 34,8%, sendo que, no segmento de maior valor agregado (vestuário, meias e acessórios), chega a 53,7%.

Verificou-se ainda que a deterioração do saldo comercial brasileiro nos últimos anos está nos segmentos fios/linhas, malhas e vestuário, em que vem aumentando o peso do consumo de fibra química (fios/linhas e malhas) e as peças podem ser padronizadas.

1.2.2 Dimensões e relevância da cadeia têxtil e de confecções no Brasil

A cadeia de têxteis e confecções brasileira representou, em 2007, 5,5% do faturamento total da indústria de transformação nacional³ e 17,3% do total de empregos gerados. A cadeia engloba cerca de 30 mil indústrias e gera 1,6 milhão de empregos diretos.

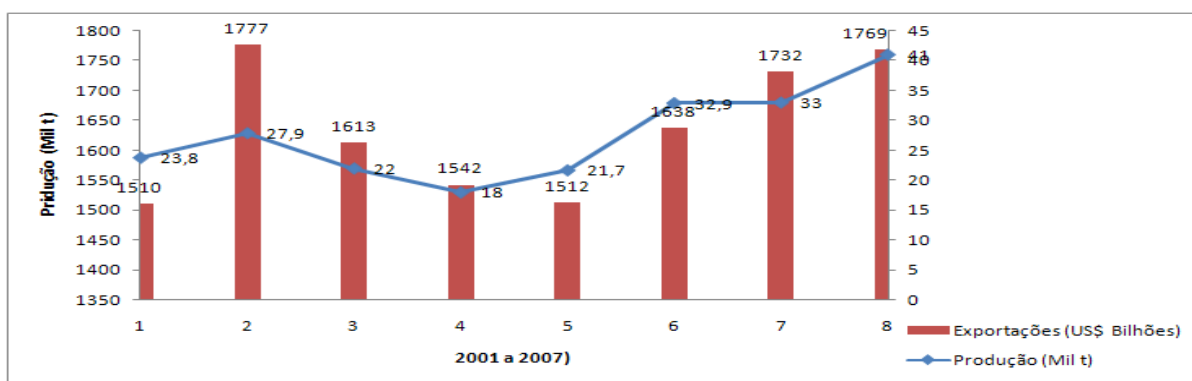
De acordo com a Figura 2, o volume de produção total de têxteis, medido pelo consumo de fios e filamentos, chegou a 1,8 milhão de toneladas, gerando faturamento bruto de US\$ 41 bilhões. Entretanto, o volume de produção no setor não apresentou crescimento entre 1999 e 2007, pois, apesar do aumento

² Conforme dados do Iemi (2008).

³ Conforme Iemi (2008), dados preliminares e que não incluem indústria extrativa mineral e construção civil.

significativo entre 1999 e 2000, houve um declínio nos três anos seguintes, com retomada do crescimento somente em 2004. Em 2007, o volume de produção total era ainda inferior ao pico de 2000. O aumento de 73% da receita de vendas entre 1999 e 2007 foi influenciado pelas oscilações na taxa de câmbio. Entre 2006 e 2007, enquanto produção cresceu apenas 2,1%, a receita de vendas aumentou 25%, por conta da apreciação cambial do real no período.

Figura 2 – Produção e receita de vendas na cadeia de têxteis e confecções



Fonte: Abit (2008)

O consumo médio de têxteis e confecções no Brasil, por sua vez, cresceu significativamente entre 1995 e 2007, quando a média por habitante passou de 8,7 kg para 11,6 kg. Essa média ainda está bastante aquém do consumo médio dos 25 kg da Europa e dos 35 kg dos Estados Unidos. O aumento na demanda não foi acompanhado pela elevação da produção média por habitante, que se manteve em torno de 9 kg. Essa diferença entre a demanda e a produção nacional tem sido suprida pelas importações.

1.2.3. Distribuição regional da produção e do consumo na cadeia têxtil e de confecções

Uma característica da cadeia têxtil e de confecções brasileira é a existência de polos regionais de produção. Os principais, divididos por estado, são os seguintes:

São Paulo: destaca-se como o mais importante centro produtor, além de ser o centro intelectual e financeiro da indústria, pois concentra os principais ativos intangíveis (moda, *marketing* etc.) e o controle das atividades produtivas nacionais. Na cidade de São Paulo está o varejo de luxo, com lojas nacionais (Zoomp, Forum, Rosa Chá) e internacionais (Louis Vuitton, Giorgio Armani, Hugo Boss), além das duas maiores concentrações nacionais de confecções e lojas atacadistas, nos bairros Brás e Bom Retiro. Outro polo importante do estado é a cidade de Americana, que apresenta elevado desenvolvimento tecnológico e é especializada na produção de tecidos artificiais e sintéticos.

Rio de Janeiro: merecem destaque as cidades de Nova Friburgo, principal polo produtor de *lingerie* do país e sede da empresa alemã Triumph, e Petrópolis, especializada em malharia e roupas de inverno.

Santa Catarina: o Vale do Itajaí, cuja principal cidade é Blumenau, é um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e o centro brasileiro com maior inserção no mercado internacional, sendo o principal exportador nacional de artigos de malha e linha lar.

Ceará: com a tendência de deslocamento inter-regional das grandes empresas, estimulada por incentivos fiscais e de infraestrutura ofertados pelo governo estadual, o estado vem aumentando sua relevância no cenário nacional. Vale destacar a forte presença de empresas verticalmente integradas, especialmente no ramo de tecidos denim e em fios de algodão.

Teve início nos anos 1990 um processo de deslocamento inter-regional das grandes empresas da cadeia⁴, cujos principais motores foram a busca por mão de obra mais barata⁵ e os incentivos fiscais e creditícios ofertados pelos estados do Nordeste. Essa desconcentração industrial ocorreu com mais intensidade nas etapas

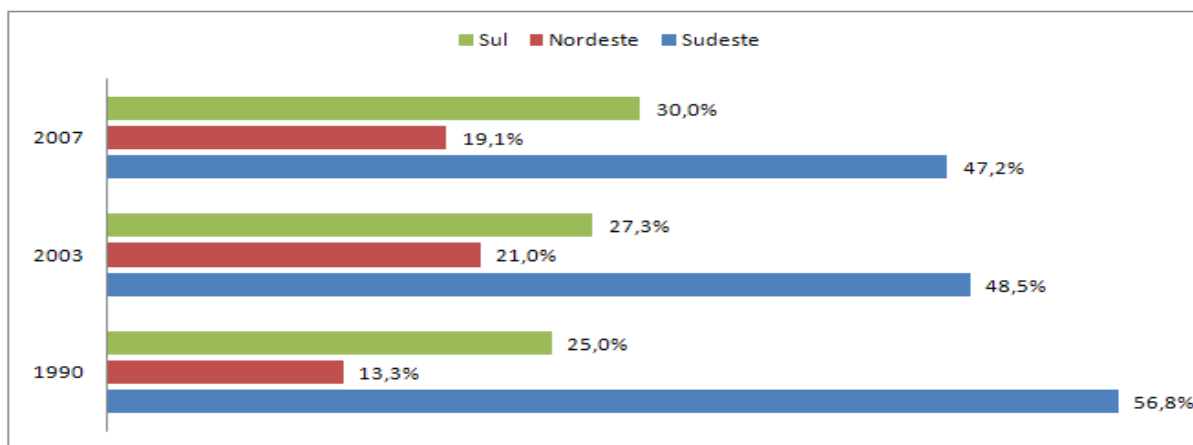
⁴ O grupo Vicunha, por exemplo, transferiu parcela significativa de sua produção para o Ceará. Nos últimos dez anos, a empresa fechou ou transferiu nove unidades fabris. A Coteminas, a Karsten e a Marisol também abriram fábricas no Nordeste.

⁵ Rangel (2008) informa que a mão de obra em São Paulo tem um custo de R\$ 1.575,00/mês, 125% superior ao do Nordeste.

intensivas em mão de obra e com baixa utilização de tecnologia. As etapas de concepção e planejamento estratégico da cadeia continuam concentradas no Sudeste, com destaque para São Paulo.

Ao da primeira década de 2000, o Sudeste continuou perdendo participação na produção nacional, mas foi o Sul que se destacou em termos de crescimento, de acordo com a Figura 3. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), esse crescimento é impulsionado pelos incentivos fiscais ofertados na região (Santa Catarina, por exemplo, aplica 3% do ICMS arrecadado), pela disponibilidade de linhas de crédito dos bancos regionais (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, por exemplo) e pela proximidade dos centros consumidores.

Figura 3 – Distribuição regional da produção (%)



Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Houve também crescimento em direção ao Centro-Oeste, mas a participação dessa região ainda é muito tímida (passou de 1,4%, em 2003, para 1,9%, em 2007), o que mostra a busca das empresas por maior proximidade com a produção de algodão.

Como se pode observar na Tabela 1, a maioria das unidades fabris permanece nas regiões Sudeste e Sul, desde fiação até confecção, em que também estão concentrados cerca de 80% da mão de obra.

Entre 2000 e 2007, o número de unidades instaladas do elo têxtil diminuiu em quatro regiões – o Sul foi a exceção –, principalmente devido à acentuada desativação de malharias. No elo de confecções, registrou-se crescimento também em quatro regiões – a exceção foi o Norte –, com destaque para o Sul e o Centro-Oeste.

A região Sul foi a que mais aumentou o número de empregos, no período, em todos os segmentos da cadeia. O Sudeste, ao contrário, apresentou a maior queda, em especial nos segmentos malharia, fiação e confecção, apesar de ainda concentrar a maior parcela da mão de obra empregada.

Tabela 1 – Distribuição quantitativa e proporcional (%) de unidades fabris e de empregados dos segmentos têxtil e de confecções, por região – 2000 a 2007

Elo / Região	Unidades Fabris			Empregados		
	2000	2007	Proporção em 2007	2000	2007	Proporção em 2007
Têxtil	4.463	4.473	100,0%	339.238	341.138	100,0%
Centro-Oeste	80	79	1,8%	6.780	6.577	1,9%
Norte	57	38	0,8%	3.591	4.372	1,3%
Nordeste	408	327	7,3%	47.660	45.841	13,4%
Sudeste	2.817	2.475	55,3%	200.356	174.413	51,1%
Sul	1.101	1.554	34,7%	80.851	109.935	32,2%
Confeccionados	18.797	23.276	100%	1.233.156	1.223.862	100%
Centro-Oeste	805	1.391	6,0%	61.187	56.779	4,6%
Norte	402	186	0,8%	12.641	8.254	0,7%
Nordeste	2.587	3.228	13,9%	165.750	191.527	15,6%
Sudeste	10.852	12.568	54,0%	735.645	625.917	51,1%
Sul	4.151	5.903	25,4%	257.933	341.385	27,9%

Fonte: BNDES.

1.2.4. Consumo na cadeia têxtil e de confecções

O consumo de têxteis e confecções no Brasil cresceu em função do aumento de renda verificado no período⁶, mas ainda é bastante concentrado. Em 2007, 50% do consumo coube ao Sudeste, seguindo-se o Nordeste, com 19%, e o Sul, com 16%.

⁶ De acordo com o IEMI (2008), a renda média *per capita* no Brasil cresceu 21,2%, de acordo com o IEMI (2008), passando de R\$ 11.149,00 em 1995, para R\$ 13.515,00 em 2007.

O consumo se concentra também nas 50 maiores cidades do país, que, juntas, respondem por cerca de 45% do total nacional

Em relação à distribuição do consumo por classe social⁷, o Iemi (2007b) mostra que, enquanto a população brasileira tem um perfil socioeconômico centrado nas classes C e D (68% da população), a principal fatia do mercado consumidor para os artigos de vestuário e linha lar está nas classes B e C, que, juntas, respondem por 70% do total nacional. A classe A (6% da população) é a terceira maior fatia do mercado, com 18% do consumo nacional.

O segmento feminino adulto representa 41% do mercado, ficando o infantil com 32%. A liderança do segmento feminino deve-se ao grande volume de produção de alguns artigos de curta vida útil (calcinhas e meias-calças), além da maior variedade de artigos consumidos pelo segmento.

Quanto aos principais canais de distribuição da produção de vestuário, meias e acessórios, dados do Iemi (2007a) mostram que em 2006 havia nada menos do que 105 mil lojas predominantemente dedicadas à comercialização desses artigos. As grandes nacionais (como Renner e C&A) respondiam por 24,2% do total distribuído, enquanto as pequenas lojas independentes, com grande presença em áreas residenciais e cidades de menor porte, respondiam por 21,4%. Vale ainda ressaltar que mais da metade das lojas (51%) se concentra no Sudeste.

1.2.5. Estrutura empresarial na cadeia têxtil e de confecções

A cadeia têxtil e de confecções brasileira é majoritariamente formada por pequenas e médias empresas, apresentando elevado grau de concorrência e baixos índices de concentração industrial. A proporção de empresas de médio porte diminui à medida que se caminha para o final da cadeia.

7

O Iemi adota a seguinte distribuição das famílias por classe social segundo a renda mensal em número de salários-mínimos: A, acima de 25; B, 11 a 25; C, 5 a 10; D, 3 a 4; E, até 2.

O segmento de fibras e filamentos é o mais oligopolizado, sendo controlado por grandes empresas (principalmente na produção de fibras sintéticas), em sua maioria de origem estrangeira, dadas a necessidade de investimentos em equipamentos de alta tecnologia e a importância de economias de escala. No elo final da cadeia, preponderam pequenas empresas, intensivas em mão de obra e majoritariamente de capital nacional, muitas delas operando na informalidade (Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição quantitativa de empresas e empregados da cadeia têxtil e de confecções, por elo/segmento – 2007

Elo/Segmento	Empresas	Empregados
Têxtil	4.473	341.438
Fiação	417	78.318
Tecelagem	596	101.102
Malharia	2.511	122.138
Beneficiamento	949	39.880
Confecções	23.276	1.223.852
Vestuário	20.070	1.034.322
Meias e Acessórios	1.043	45.352
Linha lar	1.199	102.590
Outros	964	41.588

Fonte: BNDES.

Entre 2003 e 2007, a mão de obra empregada no elo têxtil cresceu 13,3%, enquanto no elo de confecções aumento 6,7%. Enquanto isso, o número de empresas cresceu 14,3% no elo têxtil e 31% no de confecções. Entretanto, a média de empregados por empresa declinou de 66,8, em 2003, para 56,4, em 2007. No elo de confecções registrou-se queda de 18%, enquanto o elo têxtil perdeu 0,8%. Verifica-se, assim, que houve grande pulverização das empresas de confecções: somente em 2007, de um total de 20 mil empresas de vestuário, 16 mil tinham entre 5 e 19 empregados.

Essa pulverização ocorre pelo fato de o processo produtivo ser relativamente fácil e devido à necessidade de baixo investimento inicial, o que leva à existência de muitas empresas de pequeno porte e com alto grau de informalidade. Além disso, segundo empresários do setor, há uma elevada carga tributária aplicada à cadeia têxtil e de

confeções⁸, além da entrada de produtos contrabandeados e/ou produzidos sob padrões trabalhistas e tributários bastante diferentes do regime brasileiro. Assim, caso a empresa opere em pequena escala, torna-se mais vantajoso agir na informalidade, para não comprometer a receita com o pagamento de impostos e manter competitividade frente aos produtos oriundos de práticas desleais de comércio.

Esse grau de informalidade gera uma competição espúria entre as empresas formais e informais, o que dificulta ainda mais a obtenção de crédito e deprecia a qualidade do posto de trabalho. Esse tipo de organização industrial acarreta ainda problemas na cadeia de fornecimento das empresas brasileiras, gerando um produto/serviço de baixa qualidade e dificultando a eficiência da programação ao longo da cadeia, o que diminui a competitividade das empresas no país. Como forma de minimizar tais incertezas, as empresas líderes no Brasil têm optado pela verticalização da produção (até o varejo).

1.2.5.1. Participação do BNDES na cadeia têxtil e de confeções

Entre 2007 e 2008, o programa desembolsou um total de R\$ 2,3 bilhões, sendo que 98% dos recursos foram liberados via agentes financeiros e 56% foram destinados a financiamento de capital de giro puro. Os investimentos na cadeia têxtil e de confeções responderam por 44% do total desembolsado, sendo que a maior parcela foi destinada a capital de giro (61% no elo têxtil e 95% em confeções). Mais de 70% dos recursos desembolsados para a cadeia têxtil e de confeções beneficiaram as empresas do elo têxtil, mas 58% das operações foram contratadas pelas empresas de confeções, conforme Tabela 3.

⁸ Segundo a análise setorial do Valor Econômico (2006), 54% das vendas líquidas

da cadeia têxtil e de confeções são consumidos em impostos.

Tabela 3 – Evolução de desembolsos do sistema BNDES no complexo têxtil e de confecções (US\$ mil)

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (nov)
Norte	10,6	78,7	37,2	-	8,5	18,6	640,4	63,4	906,5
Nordeste	64.025,2	55.809,0	41.639,1	26.432,9	3.247,7	7.376,1	1.492,6	7.151,4	94.994,9
Sudeste	103.812,2	38.490,4	38.688,4	77.725,8	18.471,1	80.027,2	40.513,2	114.145,6	379.874,2
Sul	57.419,9	37.496,6	32.141,4	41.164,3	34.519,0	42.146,4	59.636,0	80.650,0	264.623,9
Centro-Oeste	608,7	2.624,5	143,2	785,1	2.164,4	2.636,4	1.279,0	802,0	15.764,6
Total	225.876,6	137.325,1	120.927,7	146.108,1	58.410,7	132.204,7	121.651,5	209.501,8	761.893,3

Fonte: BNDES

1.2.6. A contribuição dos fóruns de competitividade

Com o objetivo de desenvolver atividades que aumentem a capacidade de competição do setor produtivo brasileiro no mercado mundial, visando gerar empregos, ocupação e renda, melhorias no balanço de pagamentos (aumento das exportações, competições com serviços internacionais) e desenvolvimento tecnológico e regional, foi criado o Programa Avança Brasil 2000/2003 – Brasil Classe Mundial, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com gerenciamento a cargo da Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP). A função do programa é integrar o setor produtivo – representações de empresários e trabalhadores com membros do governo e do Congresso Nacional, realizando debates em busca da solução de problemas de cada segmento.

Os desafios da cadeia produtiva têxtil e de confecções, em busca da competitividade internacional, estabelecidos no fórum de competitividade, passam especificamente pela ampliação da área plantada de algodão. Passam também pela modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia, pela defesa contra a concorrência desleal, representada, especialmente, por importações ilegais e outras práticas desleais de comércio e pelo aumento da produtividade da mão de obra nos segmentos de fibras, têxteis e confecções (ANTERO, 2006).

Os fóruns de competitividade são ambientes criados para possibilitar a formação de diagnósticos sobre os problemas de cada uma das cadeias produtivas – conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Esse conjunto inclui desde as matérias-primas, máquinas, equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição, a comercialização e a definição de um plano de ação para a solução dos problemas e aproveitamento das oportunidades identificadas (GONZAGA, 2002).

Nesse sentido, foram definidas políticas prioritárias para o aumento da competitividade da cadeia produtiva como um todo, compreendendo o financiamento da produção, a fiscalização de produtos importados, a desoneração da produção e a defesa comercial.

Nesse contexto, os segmentos de algodão, fibras e filamentos manufaturados e de confecções foram objeto de políticas e ações específicas de desenvolvimento produtivo regional, capacitação de mão de obra, *design* e melhoria de qualidade e produtividade agrícola.

De acordo com o fórum de competitividade da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções, foram definidas as macrometas e metas instrumentais a serem alcançadas, com impactos na competitividade do conjunto da cadeia produtiva.

O relatório de resultados do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções de 2009 mostra que a indústria têxtil no Brasil vive um período de expansão.

1.3. O setor têxtil e de confecções cearense

O Ceará é responsável por 17,5% do PIB da indústria de transformação e por 4,1% de todo o PIB nacional⁹, participando o setor têxtil com cerca de 1,6 milhão de empregos diretos e mais de 8 milhões indiretos. O Ceará exporta índigo, fios,

⁹ Conforme Abit.

malha, tecidos planos e confecções. A moda tem colocado o Ceará em destaque no Brasil e no exterior.

A Abit estima que em 2011 serão realizados os investimentos previstos para o setor têxtil e de vestuário, em torno de de US\$ 1 bilhão. Nos últimos oito anos o Brasil investiu em torno de US\$ 10 bilhões, e o Nordeste vem se destacando em função dos incentivos fiscais, por ser a região onde mais está se desenvolvendo o setor têxtil. A maior proporção dos investimentos será fornecida pelo BNDES, por meio do programa Revitaliza¹⁰.

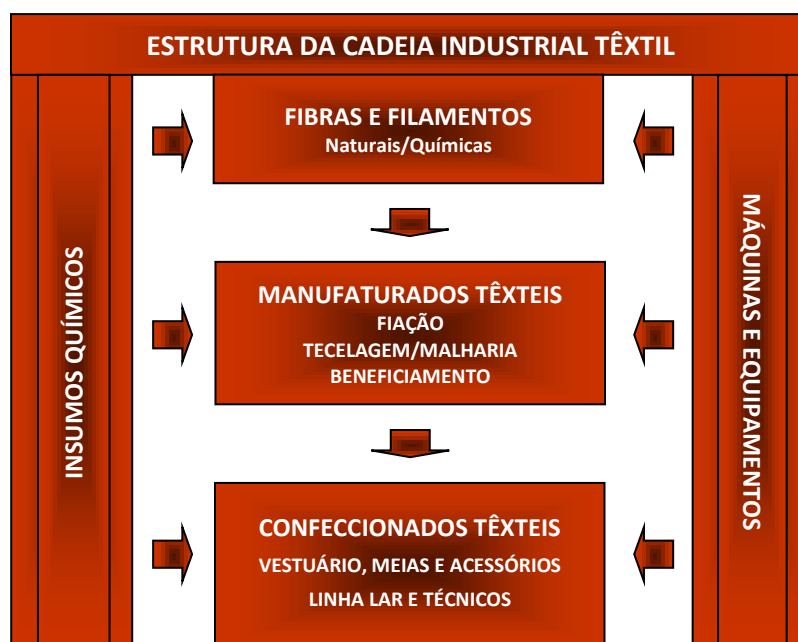
O pólo têxtil de Fortaleza é um dos três mais importantes do país, ao lado da região de Americana, em São Paulo, onde se destaca a tecelagem, e da região de Blumenau, em Santa Catarina, com destaque para a confecção na linha de cama, mesa e banho. Na RMF, destaca-se a diversificação da cadeia têxtil, com a presença de fiação, tecelagem, malharia e confecções (IEL, 2008). Devido aos ajustes realizados ao longo da década passada, e em função da atração de novas fábricas, como é o caso da Marisol, em Pacatuba, o Ceará consolidou a importância de sua atividade têxtil no cenário nacional.

Em referência à competitividade da cadeia têxtil cearense, pesquisa do Banco do Nordeste (BNB, 2002) indicou diversas fontes de competitividade, destacando-se os incentivos fiscais, a qualidade do produto, o prazo de entrega, a economia de escala e o acesso a canais de distribuição.

A cadeia têxtil, possuidora de uma gama de produtos diferenciados tanto em marca como em qualidade, compreende cinco etapas, a saber, (Figura 4): fibras e filamentos; fiação; tecelagem e malharia; beneficiamento; e confecção. É articulada entre a indústria têxtil e vestuário (confecções), estando também agregada à agricultura (produção de fibras naturais) e às indústrias químicas e petroquímicas “visto que as fibras artificiais e sintéticas constituem um importante insumo, sendo ainda agregada à indústria de máquinas e equipamentos” (BARROSO, 2003; p.73).

¹⁰ Para mais informações, ver <http://www.bndes.gov.br>.

Figura 4 – Cadeia produtiva têxtil-confecções



Fonte: Abravest, 2002.

O setor têxtil marca presença na maioria dos países, embora em diferentes estágios de desenvolvimento ao longo da cadeia produtiva. No Brasil, essa atividade pode ser considerada em bom desenvolvimento em todos os elos da cadeia de produção.

Todo homem civilizado usa roupa, e a grande maioria está sempre tentando manter-se atualizada com os mais modernos estilos e recentes lançamentos da moda.

A indústria de confecções atende a essa necessidade básica do ser humano, ou seja, o vestir. A razão de vestir tem sido motivo de muitas pesquisas, e estas apontam como causas fundamentais a proteção, o decoro, o conforto que a roupa oferece ao usuário, o *status* transmitido, diferenciando classes sociais, ou grupos étnicos, e, finalmente, o adorno, embelezando quem a veste. “A roupa nos enquadra no grupo a que pertencemos e nos dá o *status* que temos, ou que queremos ter” (NUNES, 1973).

Há uma preocupação contínua, das camadas economicamente superiores, em se diferenciar das demais, e um movimento inverso das camadas inferiores interessadas em imitar as superiores, guardadas as proporções das limitações

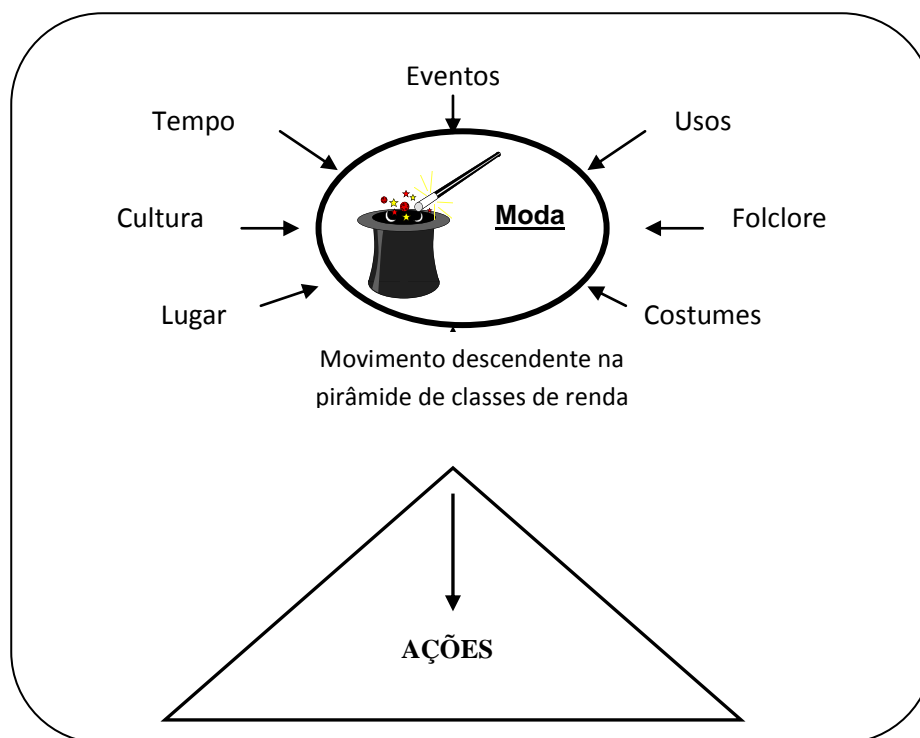
financeiras. Com essa movimentação contínua, a moda se encontra em permanente mutação, podendo mudar rapidamente de direção.

“Pearson (1996), referindo-se a Robinson, famoso estilista dos anos 1920, afirmou: Toda moda acaba em excesso”. Significa dizer que a moda não se acaba gradualmente, mas sim quando está no auge, o que soma mais incerteza ao mundo da moda. Gabrielle Coco Chanel, primeira mulher a se impor como “couturier”, foi mais longe: “A moda é o que passou” (PEARSON, 1996). Para ela, que fazia alta costura e trabalhava somente com a vanguarda, quando a maioria usava algo, isso era passado.

Não há garantia de que o consumidor final vai aceitar os produtos ofertados. As empresas seguem pistas, sugestões e opiniões quando lançam novas coleções; não há certeza nas ações. A indústria de confecções opera em um ambiente de contínua incerteza. O que se quer hoje pode não ser o mesmo daqui a uma semana. Os movimentos, se não são caóticos, às vezes não têm qualquer racionalidade. A questão que se apresenta, então, é: como planejar e controlar as atividades em uma indústria que vive em estado de constante incerteza e obter vantagem competitiva?

A indústria de confecções é uma indústria de moda e, como tal, é a representação do que a maioria das pessoas adota como o vestir certo, e varia em função do local, tempo e condições climáticas. Ela é influenciada pelos costumes, pela cultura, pelas inovações tecnológicas, pelos eventos internacionais, regionais e locais (Figura 5) (NUNES, 1998). Também merecem citação os movimentos rápidos de variação dos padrões de vestir de determinadas classes sociais, principalmente entre os jovens, sendo o movimento da moda descendente na pirâmide de distribuição da renda

Figura 5 – Fatores que influenciam a geração e o movimento da moda

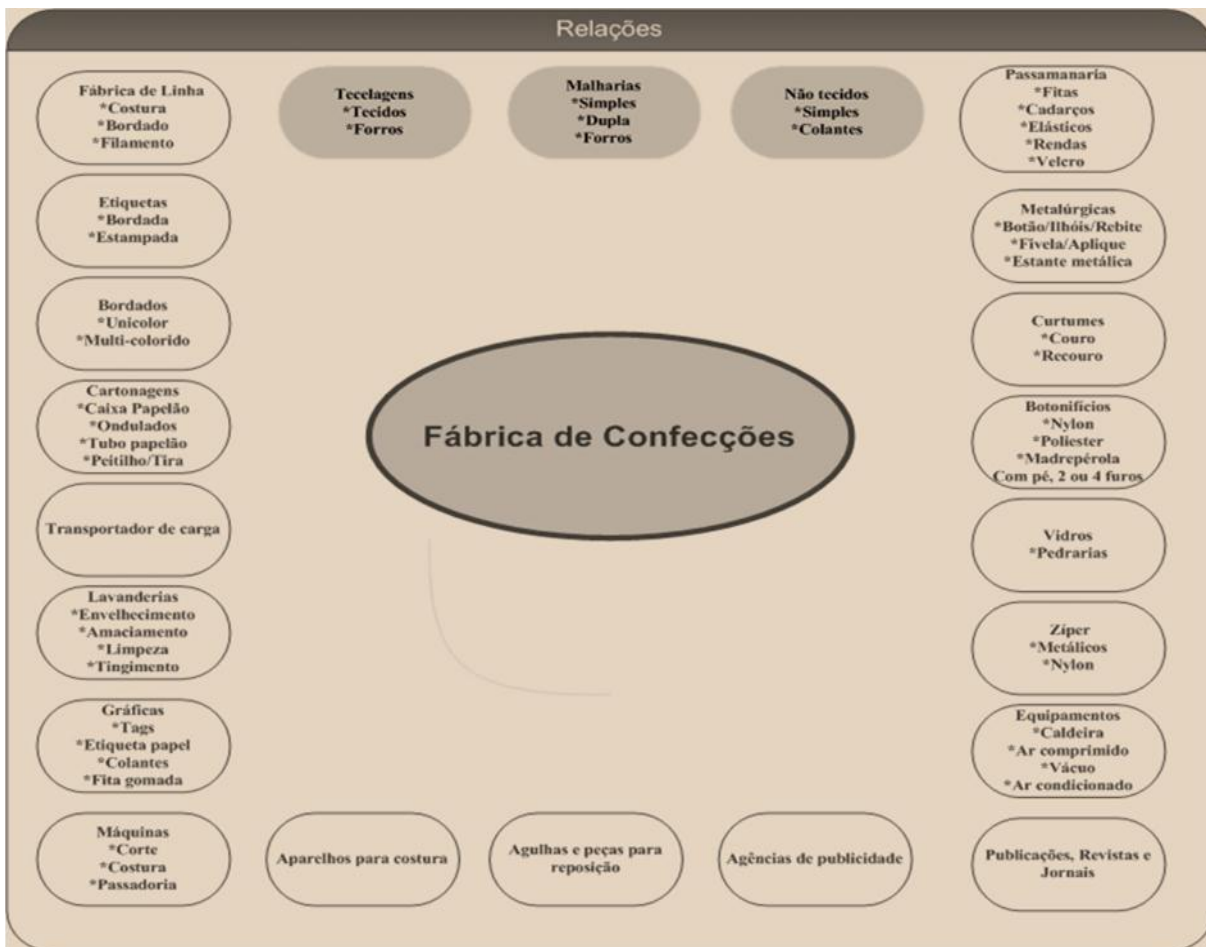


Fonte: Nunes, 1998.

A indústria de confecções se insere na cadeia têxtil, cujas etapas industriais vão desde o beneficiamento das fibras até a confecção de peças prontas para o uso. A confecção é a última atividade industrial antes da comercialização. Consiste no corte e transformação de tecidos planos ou de malhas em peças de vestuário, com a ajuda de máquinas de costura e a fixação por meio de aviamentos, como linhas, botões e zíperes.

A grande variedade de modelos requer treinamento contínuo. A moda exerce forte pressão sobre os prazos, de modo que, para evitar atrasos, que são inaceitáveis em produtos de moda, trabalha-se uma grande quantidade de horas extras, causando desconforto e insatisfação aos empregados. As confecções trabalham supridas por 26 fornecedores diferentes, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Relações entre as confecções e seus fornecedores



Fonte: Adaptado de Nunes, 1998.

As fábricas de confecções são abastecidas por oligopólios que fornecem as principais matérias-primas, como tecidos, malhas, linhas e zíperes. Seu produto é altamente elástico e volátil, uma vez que acompanha os ditames da moda. Com tantos fornecedores, o planejamento das compras, a estocagem e o transporte são pontos vitais para o bom funcionamento do setor. A competência produtiva da empresa depende da habilidade de seus administradores ao coordenar a chegada dos materiais e serviços necessários à produção.

As fábricas de confecções estão situadas na posição final da parte industrial da cadeia têxtil, convivendo com empresas industriais a montante e empresas comerciais a jusante. Elas tratam com duas formas distintas de organização. Os fornecedores são empresas industriais, que querem a continuidade dos negócios e buscam a eficiência por meio da produção padronizada. Os clientes são empresas

comerciais, que buscam a variedade e são oportunistas para conseguir bons negócios, mesmo em prejuízo das relações com os fabricantes de confecções que os suprem (NUNES, 1998).

1.3.1. Situação das empresas de confecção no Ceará e suas estratégias organizacionais

A dinâmica da moda configura um ambiente de rápida mutação, sujeito à influência de grande número de variáveis. O ambiente é difuso e de grande incerteza. As empresas de confecções atuam nesse ambiente e precisam de contínua atualização para acompanhar as necessidades dos clientes, o que requer dos empresários criatividade, vitalidade, permanente renovação de ideias e, conseqüentemente, formação e treinamento contínuos para acompanhar as mudanças (NUNES, 1998).

Especificamente no segmento de confecções, o Banco do Nordeste (BNB, 1999) classifica o Ceará (foco na RMF) como o estado mais importante da região, em termos quantitativos e qualitativos (devido à diversificação dos itens produzidos e aos mercados atingidos em termos de classes de renda). O setor apresenta ainda participação importante nos mercados local, regional, nacional e, embora com menor importância, internacional.

A importância do polo de confecções da RMF está também demonstrada no resultado da pesquisa que indicou os principais eventos de moda de todo o país, que os empresários utilizam para realização de suas compras. Em primeiro lugar, aparece a Feira Nacional da Indústria Têxtil (Fenit) em São Paulo, com 32,3% dos entrevistados, seguida de três eventos realizados em Fortaleza: Feira da Moda de Fortaleza (10,8%); Salão Moda Fortaleza (7,6%) e Ceará Summer Fashion (4,4%), que, juntos representam 22,8% do total¹¹.

As empresas tomam suas decisões estratégicas de acordo com a estrutura do setor a que estão vinculadas, procurando se posicionar dentro dele. Esse posicionamento

¹¹ SEBRAE, Zaytec

é que determina a rentabilidade da empresa relativamente às concorrentes, e no centro dele está a vantagem competitiva.

Analisando-se as afirmações acima, percebe-se que a indústria brasileira de confecções viveu, logo após a implantação do Plano Real, uma situação de euforia, a qual, passados os primeiros momentos da nova situação econômica do país, deu lugar a uma busca de adaptação gradual à nova realidade do mercado, procurando o seu melhor posicionamento. As indústrias cearenses se inserem nesse contexto geral. A indústria brasileira de confecções sofreu, nesse período, primeiramente o impacto do superaquecimento da demanda, seguido de forte concorrência dos importados, especialmente oriundos da Ásia.

Passados os primeiros momentos, foram adotadas medidas de proteção à indústria brasileira têxtil e de confecções, e o próprio consumidor freou a sua procura pelos importados, rejeitando-os por questões de qualidade, estamparia e modelagem, incompatíveis com o gosto e o padrão ocidental de moda.

A partir de então, a indústria nacional e a cearense de confecções aumentaram o volume de investimentos em maquinaria moderna, visando conquistar padrão de competitividade em âmbito internacional.

No Ceará, uma característica marcante do setor de confecções é a elevada variabilidade de estruturas de produção. Atuam conjuntamente no mercado empresas detentoras de um sistema de produção altamente especializado, com uma divisão radical de tarefas e uma ampla hierarquia funcional, e também, no outro extremo, empresas com sistema de produção artesanal, em que o trabalhador detém o conhecimento total do sistema e é responsável pela execução de todas as tarefas de produção (ABREU, 1981).

Para realização do estudo dos impactos da inserção de novos métodos de organização do trabalho na indústria cearense, e dos desdobramentos sobre o seu cotidiano, elegeu-se o setor de confecções como foco de análise.

Essa escolha não se deu de forma aleatória. Na verdade, foram analisados fatores determinantes, para que se elegesse esse setor como fonte de informação. Esse setor é social e economicamente importante para o Ceará, na medida em que gera um número considerável de empregos, na sua grande maioria de “baixa qualificação”. Noutras palavras, a confecção é um ramo industrial de mão de obra intensiva, ou seja, que demanda um substancial volume de força de trabalho.

Além dos tradicionais concorrentes, originários do Rio de Janeiro e São Paulo, os produtos da indústria de confecções do Ceará têm se confrontado de maneira progressiva com aqueles oriundos de Minas Gerais e, em menor escala, de Goiás e Espírito Santo. As informações da pesquisa Banco do Nordeste / SEBRAE (2007) dão conta de que 74% dos principais concorrentes das empresas consultadas atuam no próprio estado; 38% na própria região, 22% no resto do país, e 3% no exterior.

Entretanto, o corte nos custos de produção é o principal mecanismo utilizado como estratégia competitiva pela maioria das empresas. A redução nos custos ocorre via subcontratação de tarefas a outras unidades produtivas formais ou informais do mesmo estado ou não; mais recentemente, tem havido contratação de cooperativas e associações.

Os principais concorrentes das microempresas que trabalham com “modinha”, modelos próprios, atuam no estado a que pertencem, de modo que esse conjunto raramente sai do âmbito local de ação. Há ainda produtos oriundos de outras regiões do país, e mais recentemente os importados, com preços incompatíveis para a concorrência da produção local.

A subcontratação, por meio dos processos de terceirização, torna-se, assim, fundamental para essas empresas, uma vez que tem garantido o escoamento de sua produção

1.3.2. A importância da subcontratação na indústria têxtil e de confecções cearense

Conforme já citado, para as empresas subcontratadas, as unidades contratantes asseguram o escoamento da produção. A encomenda a partir de magazines locais, regionais e nacionais de vendas a varejo para empresas selecionadas tem se tornado crescente na região. Esse fenômeno, que ultimamente tem tomado dimensões significativas, transborda para empresas de tamanhos diversos. A média ou pequena empresa assume a encomenda e repassa para outras, pequenas, micro e informais, em efeito cascata.

A forte presença dos mecanismos de subcontratação – setor formal e/ou informal – apoia a competitividade via preço de determinados segmentos dessa indústria. A busca da subcontratação está associada, antes de tudo, à diminuição de custos, e não aos ganhos de produtividade, sendo uma estratégia posta em prática com crescente frequência (FIEC, 2003).

De fato, a terceirização tem ocorrido de maneira crescente na indústria de confecções no Nordeste e no Brasil, com a particularidade de que, em muitos casos, ela vem se configurando em um processo de informalidade, na medida em que objetiva primordialmente a redução de encargos sociais e impostos (FIEC, 2003).

As empresas subcontratadas são obrigadas a manter normas de padronização do produto, para se garantirem como fornecedoras. Grandes cadeias nacionais (Riachuelo, Lojas Americanas) e multinacionais (C&A, Carrefour, Makro) orientam suas vendas para o mercado competitivo de âmbito nacional, e, portanto, são clientes exigentes de várias pequenas e médias empresas.

As micro e pequenas unidades produtivas, com raio de ação essencialmente no mercado local, em sua grande maioria não colocam produtos de qualidade no mercado, de modo que facilmente suas mercadorias perdem espaço para outros produzidos no estado ou fora dele. É verdade que a atualização tecnológica dos equipamentos melhora sensivelmente a qualidade dos produtos.

Contudo, é bom ressaltar que a procura pela qualidade não faz parte do cotidiano dessas empresas. Isso não quer dizer que não haja uma parcela de empresas de pequeno porte que prime pela qualidade de seus produtos, e, por isso mesmo, consiga sair com sucesso da competição localizada.

A forte segmentação do mercado inerente à indústria de confecções autoriza afirmar que nesse ambiente estão presentes os dois tipos fundamentais de vantagem competitiva: custo e diferenciação (PORTER, 1990, 2008).

No segmento de mercado composto por produtos destinados às classes de renda mais baixas, o enfoque da competitividade é o custo, que se reflete imediatamente no preço, para um maior impacto nas vendas.

Um dos principais componentes do custo de produção nessa indústria é a mão de obra, elemento abundante na região, e que, por isso mesmo, recebe baixa remuneração, quando comparada a outras regiões do país. Esse é um dos fatores de atratividade de investimentos em setores de trabalho intensivo para o Ceará, como é o caso da indústria de confecções.

Para o segmento de mercado em que a qualidade é fundamental, o preço das peças produzidas localmente pode significar um diferencial a mais, porém não decisivo na escolha do produto.

1.4. Inovação e estratégia competitiva na cadeia têxtil e de confecções

As principais tendências dos padrões de consumo e produção internacionais na cadeia têxtil e de confecções – quais sejam, maior consumo de fibras químicas, maior dependência dos produtos às variações da moda, crescente difusão de gestão da cadeia de fornecimento e constante realocação de atividades – provocaram alterações significativas em sua estrutura produtiva, o que foi viabilizado por avanços tecnológicos e inovações desenvolvidas no período.

Vale salientar que a cadeia têxtil e de confecções tem como característica ser consumidora de tecnologia, pois as inovações costumam ocorrer de forma exógena, seja via empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos, seja por meio de empresas produtoras de fibras químicas e corantes.

No primeiro grupo, a tecnologia desenvolvida costuma ser incremental, e diz respeito à velocidade e à escala das máquinas e equipamentos, principalmente na fiação e tecelagem/malharia, além da inserção de tecnologia da informação, como o CAD/CAM¹² (por exemplo, máquinas industriais que imprimem o desenho diretamente no tecido).

Esses avanços possibilitam diminuir o tamanho dos lotes de produção e realizar mudanças rápidas no produto, além de facilitar a detecção de problemas/ineficiências na linha de produção e o controle da qualidade dos produtos.

O segundo grupo tem alta sofisticação tecnológica, com pesquisas que buscam a aproximação das características das fibras químicas às das fibras naturais, além de desenvolver diferentes qualidades de fibras e cores visando à ampliação do mercado. A inovação encontra-se na aplicação de nanotecnologia (mudança molecular da estrutura das fibras), biotecnologia e tecnologias da informação e comunicação, para obtenção de tecidos com maior resistência, conforto, proteção e hidratação, entre outras características¹³. Ademais, é preciso levar em conta os seguintes aspectos:

¹² Computer-aided design (CAD), ou desenho auxiliado por computador. A sigla CAM (computer-aided manufacturing) refere-se a todo e qualquer processo de fabricação controlado por computador. A junção dessas ferramentas possibilita projetar um componente qualquer na tela do computador e transmitir a informação por meio de interfaces de comunicação do computador com um sistema de fabricação, em que o componente pode ser produzido automaticamente.

¹³ Essas tecnologias já vêm sendo utilizadas em roupas profissionais, moda íntima, *fitness*, roupas funcionais etc., assim como há o desenvolvimento de vestuário integrado.

- as inovações da cadeia têxtil e de confecções, no que tange a máquinas e equipamentos, são bastante difundidas mundialmente, não havendo grande diferença tecnológica entre as empresas líderes do mercado;
- a cadeia têxtil e de confecções se movimenta na direção da desverticalização da produção, pois as empresas de tradicional atuação em todos os elos da cadeia estão migrando para áreas específicas, com mais possibilidades de retorno do capital investido; e
- a escolha das matérias-primas e dos equipamentos tem influenciado muito a qualidade do artigo final, o que gera a necessidade de a cadeia produtiva a montante da comercialização estar apta a fornecer tais produtos com qualidade e de forma tempestiva.

Com base nisso, intensifica-se a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de administração e coordenação da cadeia produtiva, já que os seus dois elos principais devem estar organizados de forma a responder rápida e adequadamente às mudanças da moda e do gosto dos consumidores. A comercialização e a distribuição dos produtos ganham importância, na medida em que afetam diretamente os ganhos de eficiência na cadeia.

Nesse contexto, as inovações e avanços tecnológicos para a cadeia têxtil e de confecções vêm também evoluindo nas áreas de logística, informação e comunicação. A rapidez na distribuição dos produtos é atributo fundamental, já que a resposta rápida na venda afeta diretamente a rentabilidade e a competitividade do produto.

Com base nessas características e no contexto internacional, conclui-se que utilizar a capacidade de inovar em todas as suas dimensões (produto ou processo, tecnologia ou marketing, etc.) constitui mecanismo relevante para ampliar a competitividade das empresas na cadeia têxtil e de confecções.

Entretanto, é importante salientar que há uma grande desigualdade no perfil das empresas brasileiras da cadeia, pois, conforme Rangel (2008), a defasagem tecnológica é pequena entre as empresas líderes, que têm capacidade exportadora

e investem pesadamente na modernização de máquinas e equipamentos. O problema encontra-se no conjunto da cadeia, devido à existência de plantas defasadas (pequenas e médias empresas, a maioria de controle familiar e trabalhando com algum tipo de informalidade).

1.5. Conclusão

No presente capítulo ficaram demonstradas a caracterização e a larga utilização, na indústria cearense de confecções, da terceirização como um instrumento de gestão estratégica altamente eficiente na viabilização dos resultados satisfatórios desse segmento da economia brasileira.

Inserido na cadeia têxtil, o segmento da manufatura do vestuário de moda é um dos mais dinâmicos da economia do país. É constituído por um grande número de empresas, predominando as de pequeno porte. A sobrevivência desse tipo de negócio é viabilizada por aspectos estruturais, como a diferenciação, a flexibilidade e a agilidade requeridas por esse tipo de indústria, que precisa desenvolver, lançar e produzir um grande número de modelos em cada coleção (primavera/verão e outono/inverno). Desse modo, as empresas com maior flexibilidade de ajuste e simplicidade administrativa são as mais favorecidas por instrumentos de gestão mais modernos como o *outsourcing* (terceirização), por exemplo.

Com a mídia globalizada, os consumidores adquirem informações de tendências de moda em espaços de tempo cada vez mais curtos, obrigando as empresas a diminuir o tempo entre os lançamentos de novos produtos (esse movimento é denominado “fast fashion” pelo público da moda e pelo varejo). As marcas necessitam de maior inovação nas suas criações e agilidade na manufatura de seus produtos, para continuarem competitivas.

Percebe-se que essas empresas possuem um período de grande demanda ocasionada pelos lançamentos de coleções, momento em que um *mix* de produtos (calças, camisetas, jaquetas, saias, etc.) deve estar nas lojas para compor um “desejo visual” exigido pelo mercado. Cada produto desse *mix* é fabricado por

diferentes “facções” (empresas de confecções terceirizadas), de acordo com suas especialidades.

O trabalho se justifica pela importância do setor no Brasil. É o segundo maior empregador da indústria de transformação do país, está entre os seis maiores produtores mundiais de artigos confeccionados e é o sexto maior na produção de têxteis, conforme dados do Instituto de Estatística e Marketing Industrial (IEMI, 2007). Movimenta, ainda, uma ampla cadeia de empresas fornecedoras e clientes entre si, e manufatura produtos com a finalidade de atender às demandas do mercado de vestuário de moda.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA: OUTSOURCING (TERCEIRIZAÇÃO) COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

2.1. Introdução

O capítulo que ora se inicia, pode-se dizer que trata dos paradigmas tradicionais de gestão de empresas e suas práticas industriais, que não se mostram mais suficientes para uma situação de mercado tão competitivo quanto o segmento do vestuário de moda (TUTIA et al, 2008). Mostra, igualmente, como o *outsourcing* pode contribuir para o reforço da vantagem competitiva das empresas.

Uma das principais questões do cenário atual dos negócios é a necessidade que têm as organizações de atuar de forma competitiva. Diante disso, o *outsourcing* surge como possibilidade concreta para vantagem competitiva (NEWBERT, 2008). Pode-se dizer que é uma ferramenta estratégica, cuja exploração pelas empresas vem se dando de forma gradual. Trata-se de uma inovação na categoria de serviços, que vem como aliada à dinâmica das *core competences* (FERNANDES, 2003).

O *outsourcing* não é uma ação com um fim em si mesma. É em si uma estratégia na forma de gerir empresas, com a finalidade de estabelecer novos métodos de atividade empresarial, ampliando sua vantagem competitiva. A decisão por sua adoção se dá no contexto ou mesmo associada às decisões estratégicas em geral, e, ao ser incorporada pela empresa, deverá sempre ser referenciada pela concepção estratégica de implementação (ROCHA; NUNES, 2009).

Nesse contexto, o debate acerca da terceirização tem ganhado o devido espaço, na medida em que as organizações, preocupadas com redução de custos e com o aumento da produtividade e da competitividade, deram início à reestruturação de seus processos, segundo Pedriali (2005). Assim, a terceirização, como um processo

de gestão moderna, assumiu seu papel na administração e vem contribuindo para o novo contexto que caracteriza o mercado, ainda de acordo com Pedriali (2005).

Desse modo, e para melhor compreensão de um assunto da complexidade do *outsourcing* estratégico e do meio em que está inserido, o presente capítulo se inicia com o estudo sobre estratégia, no qual estão contidos seus conceitos, origens, pensamento estratégico, fundamentação teórica de estratégia, estratégia empresarial e a relação entre estratégia competitiva e *outsourcing*, por meio de abordagens econômicas e relacionais.

O referencial teórico objeto do presente estudo, acerca do processo de elaboração de estratégias, é explicitado por meio da fundamentação indispensável sobre o campo da estratégia, compreendendo conceito e contexto nas organizações empresariais, e ainda pelo entendimento da formulação de estratégias que serviram de parâmetros para o desenvolvimento desta tese, que referendam e fazem entender a adoção e operacionalização do *outsourcing*.

2.2. Desenvolvimento

2.2.1. Fundamentação teórica da estratégia: origens e conceitos

Estratégia, numa percepção filosófica, antes de qualquer outra coisa há que ser vista numa busca mais profunda, como um artifício, um ardil de que a mente faz uso, no sentido de se antecipar aos acontecimentos e tirar vantagem disso: é transformada em plano para modificar esses acontecimentos, de tal maneira que o resultado seja aquele que se quer alcançar. É o mapa metafórico do futuro, sem os empecilhos e obstáculos que impedem a realização de um objetivo. Deve se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis e adequados à situação.

O conceito de estratégia remonta a vários séculos anteriores aos clássicos da Teoria das Organizações. A palavra estratégia tem origem na Grécia e designava a arte

dos generais. Os *strategos* eram os comandantes supremos escolhidos nas situações de guerra (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Porter (1986, 2008), Horte (1987), Contador (1996), Zaccarelli (2001) e Slack (2002), a estratégia de negócios ou estratégia competitiva consiste na definição de sua missão e objetivos individuais, tendo como foco a maneira como a empresa pretende competir no mercado. A estratégia deve ser elaborada em cada área de negócios da empresa, estabelecendo parâmetros de relacionamento com consumidores, mercados, concorrentes e a própria empresa da qual faz parte (BRETZKE; COBRA, 2005; ROCHA et al, 2007).

A formulação e a implementação de estratégias impõem vários desafios à organização, como, por exemplo, escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, o que requer um grande esforço por parte de toda a entidade. A seleção do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido (CAMARGO; DIAS, 2003).

Há inúmeras referências para a administração empresarial partindo de prescrições e conceitos de estratégias nos clássicos militares, como o clássico “A arte da guerra”, de Sun Tzu, escrito há mais de 2000 anos, e a obra de Carl Von Clausewitz, do século XVIII (LEONARD, 1988). Há ainda outros textos de natureza semelhante, escritos a partir da segunda metade do século XX por autores que fazem análises das ações militares de comandantes e de generais de destaque na História e as comparam às ações de gerentes de estratégia empresarial (DUNNIGAN; MASTERSON, 2000). Ansoff (1987) e Mintzberg (2004) referendam esses pontos de vista.

Considerando-se, então, o conceito de estratégia como originário do meio militar, torna-se interessante e adequado conhecer a elaboração das estratégias militares, como forma de se obter orientações importantes para a formulação de estratégias empresariais.

Nas raízes militares, a estratégia é a disposição das tropas com vistas a alcançar a vitória sobre o inimigo (ações ofensivas e defensivas). Já nas empresas, a estratégia apoia-se na gestão criteriosa de seus recursos para alcançar no mercado uma aceitação superior à da concorrência.

Da profusão de estudos disponíveis, combinada com a complexidade inerente ao fenômeno, resulta uma variedade de enfoques e conceituações sobre estratégia, não havendo, no entanto, uma única definição universalmente aceita. Em sua essência, a estratégia pode ser definida como um conjunto de ações e decisões da empresa para proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pelos concorrentes (FREIRE, 2003).

Na atualidade, a estratégia é essencial para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações em um ambiente de alta turbulência e rápidas mudanças, onde as respostas às discontinuidades ambientais são cruciais para a maximização da interação da empresa com seu ambiente.

Gimenez (2001) ensina que a não aceitação, de maneira universal, das definições sobre estratégia, ocorre notadamente em relação aos mecanismos empregados pelas organizações para obter um melhor posicionamento em relação aos concorrentes em determinado produto ou mercado, à vantagem competitiva e à natureza do processo de deliberação de escolhas de estratégias.

Mintzberg (2008) apresenta um estudo sobre o rastreamento da estratégia suportado em suas pesquisas anteriores sobre o assunto.

Mintzberg, Ahlstrand e Lanpel (2005) apresentaram ao grande público um estudo destinado a popularizar os conceitos acerca da estratégia.

Qualquer que seja, no entanto, a definição de estratégia, o conceito implica o fato de que a empresa tem necessidade de direção e foco em sua busca de seus objetivos e no encontro de novas oportunidades que lhe possibilitem crescer, desenvolver-se,

manter-se no mercado e alcançar novos patamares e resultados. Pode-se, então, afirmar que o sucesso de qualquer empresa é fruto de sua orientação estratégica (GIMENEZ, 2001; PIOVEZAN, 2007; DALFOVO et al, 2007).

2.2.2. O processo estratégico – escolas estratégicas

Mintzberg (1998) propôs uma reflexão sobre o processo estratégico, definindo sua visão de exposição por meio de dez escolas de formação estratégica, a saber: 1. Desenho, 2. Planejamento, 3. Posicionamento, 4. Empreendedora, 5. Cognitiva, 6. Aprendizagem, 7. Poder, 8. Cultural, 9. Ambiental e 10. Configuração, representadas no Quadro 1.

Quadro 1: Quadro sintético das escolas de estratégia

Dimensão-chave					
	Desenho	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Fontes	Selznick, 1957	Ansoff, 1965	Purdue, 1970 Porter, 1980, 1985, 2008	Schumpeter, 1950 Cole, 1959	Simon, 1947, 1957 March e Simon, 1958
Defensores	Professores de estudos de caso (Harvard)	Executivos, MBAs, experts de assessoria	Assessores analíticos e autores militares	Revistas de negócios Pequenos empresários	Apóstolos de TI Pessoas com inclinação para a psicologia
Mensagem pretendida	Adequação	Formalização	Análise	Pressentimento	Enquadramento
Mensagem recebida	Pensar	Programar	Calcular	Centralizar	Preocupar-se Imaginar
Mudanças	Ocasional	Periódica Incremental	Aos poucos Frequente	Ocasional Oportunista	 Infrequente

Lideranças	Dominante	Sensível a procedimentos	Sensível à análise	Dominante Intuitiva	Fonte de cognição
Forma de organização	Máquina Centralizada	Grande máquina Centralizada	Produção em massa Divisionalizada Global	Empreendedora simples.	Qualquer uma
Dimensão-chave					
	Aprendizagem	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	Vários, 1959, 1980 Prahalad e Hamel, 1990	Vários, 1971, 1984	Final dos anos 1960 na Suécia	Teóricos da contingência 1977	Chandler, 1972 Grupo de McGill
Defensores	Pessoas inclinadas para a experimentação	Pessoas que gostam de poder e conspiração	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual e o coletivo	Ecologistas Positivistas	Agentes de mudança
Mensagem pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar Transformar
Mensagem recebida	Jogar	Ocultar	Perpetuar	Capitular	Agregar Revolucionar

Tipos de mudança	Contínua Incremental	Frequente Pouco a pouco	Infrequente	Rara Quântica	Ocasional Revolucionária
Liderança	Sensível ao aprendizado	Fraca Não específica	Simbólica		Agente de mudanças

Fonte: Adaptado pela autora, de Mintzberg, 1998.

A Escola do Desenho, que tem em Selznick seu teórico fundamental, entende a estratégia como um processo de concepção. Vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. As estratégias são claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente. A estratégia foi muito usada nos anos 1970, e até hoje se usa como método de ensino e prática, mas, que, no entanto, não se desenvolveu, e associou-se a outras escolas. Essa escola contribui com um modelo muito usado, denominado "Análise SWOT": avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weakness*) da organização, contraposto pelas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) em seu ambiente.

A Escola do Planejamento encara a estratégia como um processo formal. Cresceu paralela à escola do desenho e deriva do estudo de Ansoff (1965). Reflete a maior parte dos pressupostos da escola do desenho, exceto por ser um processo não apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em partes distintas, delineado por *checklists* e sustentada por técnicas (objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Um modelo utilizado por essa escola foi sugerido pelo Stanford Research Institute, que dividiu o plano estratégico plano corporativo – desinvestimentos, diversificação, aquisições e fusões e P&D – e plano das operações – produtos, *marketing* e financeiro.

A Escola do Posicionamento, proposta por Purdue e Porter, aborda a estratégia como um processo analítico. Foi essa a visão dominante de formação estratégica

nos anos 1980, e difundida nos meios acadêmicos e nas grandes consultorias (por exemplo: Boston Consulting Group – BCG). O conceito utilizado remonta à estratégia militar de Sun Tzu, em 400 a.C. Resume-se a posições genéricas relacionadas por meio de análises de conjunturas. O planejador torna-se analista.

A BCG contribuiu com duas técnicas muito utilizadas pelos estrategistas: a matriz de crescimento-participação (planejamento de portfólio), induzindo à diversificação, e a curva de experiência. Porter (1980) contribuiu com seu modelo de análise competitiva, que identifica cinco forças no ambiente de uma organização: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes da empresa; ameaça de produtos substitutos; e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

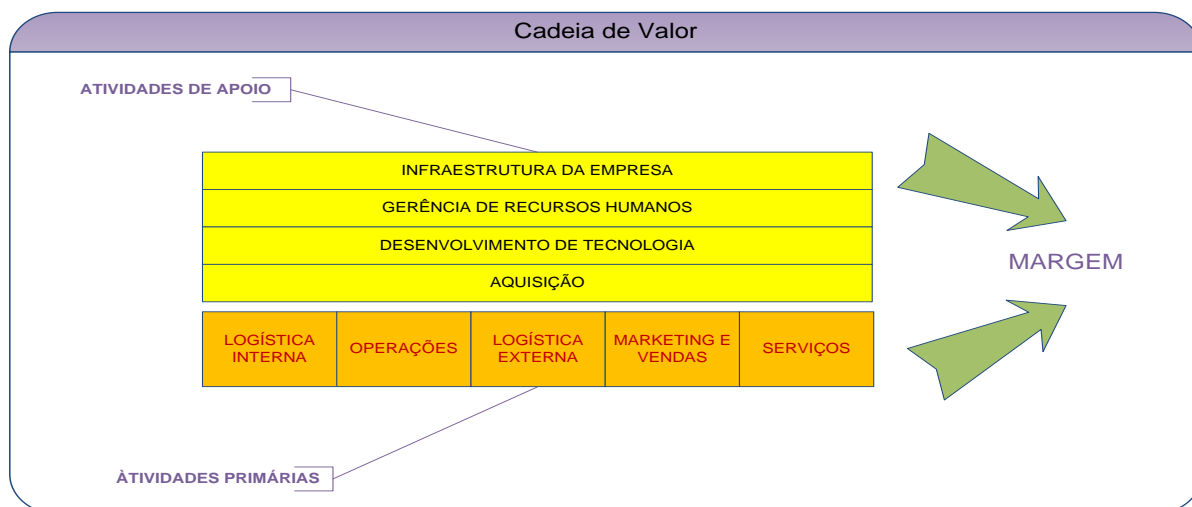
O modelo de Porter analisa a relação escopo competitivo x vantagem competitiva, em que se estabelecem quatro posições: liderança em custos, diferenciação, foco em custo, e foco na diferenciação. A cadeia de valor genérico é outra técnica oferecida por Porter para podermos avaliar as atividades das empresas: atividades primárias, diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente; e atividades de apoio, que existem para apoiar as atividades primárias.

O capítulo inclui uma abordagem sobre o papel fundamental da cadeia de valor na identificação de fontes competitivas e das partes que a compõem. A cadeia de valor genérica é usada para demonstrar como as atividades na cadeia estão ligadas entre si e às outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores, e de que maneira esses elos afetam a vantagem competitiva.

Ela pode ser utilizada como instrumento analítico para definição da decisão da empresa quanto à integração ou terceirização de suas atividades.

Todas essas atividades podem ser representadas por meio de uma cadeia de valor, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Cadeia de valor genérica



Fonte: Porter, 1989.

Segundo Porter (1989), as atividades primárias, mostradas na parte inferior da Figura 5, são aquelas que envolvem a criação física do produto, a venda e transferência para o comprador e a assistência técnica após a venda, podendo ser divididas em cinco categorias genéricas, conforme demonstrado. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e aquisição, que apoiam a cadeia inteira.

Rocha e Borinelli (2003) afirmam que Porter não dá uma definição formal, mas é possível captar seu conceito de Cadeia de Valor, o qual é correto, porém, incompleto.

Esses dois autores explicam sua afirmativa dizendo que, primeiramente, pelo fato de nem sempre uma empresa desempenhar todas aquelas atividades citadas, elas podem ser realizadas por diferentes empresas, e não necessariamente por apenas uma, como ele diz. Em segundo lugar, sejam quais forem as atividades implementadas por uma organização, dentre as citadas, ou outras, elas sempre requerem recursos materiais, humanos etc., adquiridos de outras empresas, as quais fazem parte da mesma cadeia.

A primeira conclusão, portanto, é que, ao contrário do que diz Porter, o conceito correto de cadeia de valor extrapola os limites de uma empresa, em duas direções: a montante – fornecedores, fornecedores dos fornecedores etc., até a origem dos recursos; e a jusante – clientes, clientes dos clientes etc., até os consumidores finais.

Shank e Govindarajan (1993, p.13) ampliam e melhoram o conceito de Porter, propondo o seguinte enunciado:

a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor.

Ainda segundo Rocha e Borinelli (2003), essa definição é melhor que a de Porter: primeiramente, porque é uma definição (Porter não define); em segundo lugar, porque vai além do ambiente interno das organizações, a montante e a jusante.

Decorre, então, que todo o processo de formulação de estratégias, para qualquer estágio ou entidade da cadeia, deve, necessariamente, iniciar-se pela análise e compreensão dos consumidores, e não pela matéria-prima.

Hajam vista as críticas às definições de Porter e Shank e Govindarajan até aqui discutidas, e levando-se em conta as lacunas apontadas e as explicações e comentários inseridos, chega-se à seguinte definição: cadeia de valor é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor (ROCHA; BORINELLI, 2003).

Segundo Rappaport (2001) quando o mercado de ações precifica a ação de uma empresa de acordo com a crença de que ela será capaz de criar valor no longo prazo, ele está atribuindo à produtividade de longo prazo da empresa uma vantagem

competitiva sustentável. Assim, a produtividade pode ser o elo entre vantagem competitiva e criação de valor.

O escopo competitivo e a cadeia de valor.

O termo *escopo da empresa* é empregado na teoria econômica para refletir o limite entre as atividades que uma empresa executa internamente e as que ela obtém em transações de mercado, como, por exemplo, a integração vertical (PORTER, 1989). Segundo esse autor, o escopo competitivo pode ter um grande efeito sobre a vantagem competitiva, porque determina a configuração e a economia da cadeia de valor. Quatro dimensões do escopo afetam essa cadeia: escopo vertical, escopo do segmento, escopo geográfico e escopo da indústria.

O escopo vertical, que interessa mais de perto a este estudo, consiste em verificar até que ponto as atividades são executadas internamente em vez de serem repassadas para empresas independentes. O primeiro passo para essa nova análise competitiva consiste em definir cada atividade na cadeia de valor como um serviço que pode ser produzido internamente, ou por terceiros. Em seguida, a gerência deve levantar uma série de informações sobre cada atividade.

Finalmente, a gerência deve concentrar as energias da organização em dois conjuntos de atividades: naquelas por meio das quais se possa criar valores únicos; e naquelas sobre as quais se deve exercer o controle, para manter sua supremacia nos elementos críticos de valor (SPULBER, 1998).

Um escopo amplo pode viabilizar que uma empresa explore os benefícios da execução interna de um maior número de atividades. Também pode possibilitar que a empresa explore inter-relações da cadeia de valor que atendem a diferentes segmentos. O compartilhamento e a integração, contudo, têm custos que podem anular seus benefícios.

Um escopo estreito na integração também pode melhorar a vantagem competitiva, por meio de atividades de compra da empresa que as empresas independentes

executam de uma forma melhor ou mais econômica. A vantagem competitiva de um escopo estreito está nas diferenças entre variedades de produtos, compradores ou regiões geográficas dentro de uma indústria em termos da cadeia de valor mais adequada para atendê-los, ou nas diferenças entre recursos e qualificações de empresas independentes que lhes possibilitem desempenhar as atividades de uma melhor forma. Assim sendo, a análise detalhada e cuidadosa das atividades da cadeia de valor facilita a definição daquelas atividades que deverão ser executadas por meio do *outsourcing*, sendo esse um forte determinante para o seu surgimento.

Voltando à análise das escolas estratégicas de Mintzberg, temos a Escola do Empreendedor, que, na abordagem de Schumpeter e Cole, encara a estratégia como um processo visionário: é similar à escola do desenho, centra-se no processo de visão executiva e se opõe à escola do planejamento, por se basear muito na intuição. É um processo que se baseia principalmente na determinação da visão de um líder criativo, definido em perspectivas e senso de longo prazo. Embora aqui haja sempre uma crítica, pois o conselho para formar uma visão não é concreto o suficiente para ser útil.

Schumpeter (1950) define que o empreendedor não é aquele que coloca o dinheiro na empresa ou inventa um produto, mas a pessoa com uma ideia do negócio. Segundo Schumpeter (1950), estabelecer novas combinações, fazer coisas novas ou fazer de maneira diferente são componentes do motor que mantém o capitalismo em movimento. Quem dirige esse motor é o empreendedor, que poderá estar representado na figura de um fornecedor especializado e subcontratado.

A Escola Cognitiva (SIMON, 1947; MARCH; SIMON, 1958) compreende a estratégia competitiva como um processo mental. É o processo de mapeamento da estrutura do conhecimento, usado para construir estratégias de forma criativa, em vez de ser um simples mapa da realidade. A ideia central é que os estrategistas utilizem o seu conhecimento e sua forma de pensar para produzir as estratégias por meio de experiências. A escola cognitiva é moldada pela experiência, dividindo-se em duas alas: a objetiva – estruturação do conhecimento – um processo que recria o mundo; e a subjetiva – interpretação do mundo – um processo que cria o mundo.

A escola cognitiva estabelece que, para se compreender a formação da estratégia, faz-se necessário compreender a mente humana e o cérebro humano.

A Escola do Aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990), por sua vez, entende a estratégia como um processo emergente. É uma escola que desafiou todas as demais; é um modelo de formação estratégica desenvolvida pela aprendizagem; e define que estratégia pode ser encontrada e produzida em toda a organização. As organizações aprendem com o fracasso tanto quanto com o sucesso, ou ainda mais. Uma organização que aprende a buscar ativamente o conhecimento e transferi-lo internamente despende energia olhando para fora de seus limites, em busca do conhecimento.

Mintzberg (1998) estabeleceu um modelo básico de estratégia. Para ele, a princípio, a estratégia é como erva daninha: nasce em qualquer lugar, lança raízes em qualquer terreno. As estratégias passam a ser organizacionais quando se tornam coletivas. Gerenciar esse processo não é estabelecer estratégia, mas reconhecer sua urgência e intervir quando necessário.

A Escola Cultural entende a estratégia como um processo social. É a contraposição da escola do poder, em que há o interesse individual e é fragmentador. Na escola cultural, o interesse é comum e o sistema é integrador. Aqui surgem barreiras, pois o interesse cultural quase sempre impede mudanças.

A Escola Ambiental baseia-se na Teoria das Contingências, em que a estratégia competitiva é vista como um processo reativo. Lança luz sobre as exigências do ambiente e analisa as respostas esperadas pelas empresas diante das condições ambientais. A máxima dessa escola é: "Quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna". Então, levando-se em conta a instabilidade do ambiente, ou mesmo a sua turbulência, que envolve as empresas, em seus processos de decisão estratégica, a escolha da estratégia recai na estrutura mais flexível que nos leva ao *outsourcing*.

A Escola da Configuração (CHANDLER, 1972) concebe a estratégia como um processo de transformação. Essa escola vê a organização como configuração agrupamentos/*clusters* de características e comportamentos, e integra as reivindicações das outras escolas. A escola prevê saltos de um estado para outro. É a escola preferida dos consultores. São dois lados de uma mesma moeda: configuração e estado da organização e do contexto que a cerca; e transformação e processo de geração de estratégia. Isso determina que ao se estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa, é chegado o momento de criar uma estratégia que ajude a saltar para um estado superior. Essa escola poderia ser uma das que, por meio de suas características, dão abertura à utilização do *outsourcing* como um instrumento estratégico de competição.

A Escola do Poder compreende a estratégia como um processo de negociação. É a visão na qual a determinação da estratégia só se obtém pelo uso do poder, às vezes o poder da política interna (micro) ou por meio de busca do poder obtido em parcerias, alianças, joint-ventures, fusões, aquisições ou outras relações em que se conseguem negociações coletivas para seu próprio interesse (macro). Sua fundamentação teórica deita raízes na obra de Williamson (2002) sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Nesse ponto se insere o processo de *outsourcing* (terceirização) estratégico, à luz dos custos de transação.

2.2.3. Pensamento estratégico x planejamento estratégico

A reflexão estratégica se inicia pela análise da relação entre a estratégia da organização e o sucesso empresarial. A formulação da estratégia requer a construção do pensamento estratégico.

A estratégia demonstrada por Mintzberg et al (2000) em cada uma de suas dez escolas estratégicas foi objeto de estudos teóricos, podendo ser encontrada na literatura especializada, tendo sido igualmente utilizada na prática em organizações ou em consultorias. Trata-se, assim, de escolas de pensamento para formulação de estratégias.

Kang et al (2009) apresentam um modelo de pesquisa, em que exploram práticas de planejamento estratégico de *outsourcing*, com vantagens competitivas sustentáveis no contexto chinês. Esse estudo se baseia em entrevistas de executivos de empresas multinacionais da Suíça, da Coreia do Sul e dos Estados Unidos. Elas obtiveram sucesso e operam na China há mais de sete anos, conseguindo alcançar bons resultados. Eles sugerem ser possível implementar com êxito as práticas de *outsourcing* estratégico no mercado global.

2.2.3.1. O pensamento estratégico

Das dez escolas, cada uma delas batizada segundo o modo como vê o processo de estratégia, as três primeiras (desenho, planejamento e posicionamento) são de natureza prescritiva, demonstrando preocupação maior sobre o modo como as estratégias devem ser formuladas, com a prescrição do comportamento estratégico.

O planejamento estratégico tem por finalidade conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio ambiente, no seu contexto. A importância de cada linha, sua evolução, declínio ou vantagens são objeto de análise neste tópico.

As escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental mostram maior empenho com a descrição de como as estratégias são formuladas.

Mintzberg et al (2000) descrevem a Escola da Configuração como a combinação de todas as outras. De um lado, a escola da configuração agrupa a formulação de estratégias, seus conteúdos e contextos. De outro, descreve o processo como de transformação, abrindo a prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Pagano (2002) afirma que no pensamento estratégico a palavra de ordem é “síntese”, ou seja, a reunião de elementos concretos e abstratos em um todo, que tem sua origem num processo mental, que trata da complexidade de um grande volume de informações, assumindo que os riscos inerentes são naturais, e, assim, faz uso da intuição ao tomar decisões e da criatividade para o desenvolvimento de

novas abordagens sobre problemas antigos. Assim sendo, ter estratégia significa ter consistência de comportamento ao longo do tempo.

Segundo Mintzberg (2004) encorajar demais o planejamento estratégico, é encorajar a programação estratégica e desencorajar o pensamento estratégico.

Freire (2003) corrobora esse pensamento, acrescentando que o planejamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização.

Freire sugere que um plano estratégico deve ser revisto periodicamente, para se verificar se continua a refletir o pensamento estratégico que lhe antecedeu, afirmando, ainda, que o planejamento continua a ser necessário para apoiar e complementar o pensamento estratégico na organização. O autor elaborou uma síntese de comparação entre pensamento estratégico e planejamento estratégico, que pode ser visualizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparação entre pensamento estratégico e planejamento estratégico

	Pensamento Estratégico	Planejamento Estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro	Responsável pelo planejamento Gestores de topo
Timing	Qualquer altura	Em reuniões de planejamento
Resultado	Visão integrada Pouco clara Incompleta	Formal Explícito Completo

Fonte: Freire, 2003.

Então, a estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas da atuação da empresa (Freire, 2003). Essas visões sintetizam as questões relevantes para a empresa e propõem soluções para o seu desenvolvimento futuro. Posteriormente, o plano limita-se a estruturar essas visões em um documento formal, de acordo com uma metodologia predeterminada.

A partir de então, algumas ferramentas de planejamento estratégico, como o modelo das cinco forças, a matriz BCG e a análise SWOT, foram adotadas para compor aquele plano que deverá garantir para a empresa uma perspectiva de ação futura.

2.2.3.2. Planejamento estratégico

Na década de 1970, diversas empresas institucionalizaram um tipo de planejamento, definido como estratégico, por envolver toda a organização e seu respectivo ambiente, já como consequência das ideias iniciais da abordagem contingencial então em andamento (CURY, 2008).

A mudança se processou a partir do momento em que passou a ser prioridade o entendimento do ambiente e de seus reflexos para a empresa. O entendimento obtido é utilizado para identificar as oportunidades e os problemas advindos da transformação ambiental.

O planejamento estratégico visava conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu ambiente, no seu contexto. Na história e evolução das escolas estratégicas de Mintzberg (2004), algumas já chegaram ao seu auge, e depois declinaram.

A escola do planejamento, por exemplo, prescreve a formação da estratégia como um processo formal. Apesar de sua grande divulgação, surge, na verdade, com a aclamação das vantagens do planejamento estratégico formal (ANSOFF, 1965).

O planejamento estratégico tornou-se uma espécie de seita religiosa, a ser pregada e inculcada na mente dos administradores, chamando-se a atenção para o que

poderia ocorrer àqueles que não o seguissem corretamente. Segundo Lorange (1980), o CEO pode colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do planejamento estratégico por não seguir com consistência sua disciplina.

Ao mesmo tempo, não se aplicava em pesquisas científicas para descobrir como de fato funcionava na prática. As premissas assumidas faziam com que, na maioria das vezes, as estratégias deixassem de o ser, e se transformassem em um controle de desempenho, por meio de um processo controlado e formal.

As estratégias deveriam sair prontas desse processo, cujo responsável deveria ser o executivo principal. Não há espaço para as estratégias emergentes, para facilitar e moldar a emergência de novas estratégias que absorvam ou resolvam os problemas contingenciais do dia a dia ou os processos criativos dos membros da organização. Há um curso de ação inflexível constituindo um plano estratégico, em que não constam previsões de descontinuidade, inovações ou elasticidade de prazos nas programações, para respostas ao não programado, não previsível.

Finalmente, Mintzberg (2004) conclui que o planejamento estratégico não funcionou, que a forma não está de acordo com a função e que o planejamento nunca foi a melhor maneira. E que para ser uma boa maneira ele deve ser repensado como programação estratégica e que, de fato, deveria ter sido chamado de programação estratégica.

Ressalva, no entanto, que o planejamento estratégico deveria ter sido promovido como um processo, para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios. O autor concorda que o planejamento estratégico tem um importante papel a desempenhar nas organizações, quando combinado com os contextos adequados. Por último, afirma que o planejamento em demasia pode levar ao caos, mas o mesmo acontecerá com o planejamento de menos, e ainda mais diretamente.

2.3. O conceito de estratégia empresarial

A apropriação da palavra *estratégia* e sua utilização pela literatura gerencial, e a conseqüente constituição, na teoria administrativa, da disciplina Estratégia Empresarial, se deram, principalmente, a partir dos anos 1950, numa direção que contrastava com a convicção gerencial dominante, principalmente a Administração Científica (GIMENEZ, 2001).

Segundo Vasconcelos (2001), foi decisivo para a constituição dessa disciplina o reconhecimento de que os pressupostos então prevalecentes na estrutura conceitual da dinâmica empresarial constituíam uma explicação limitada do comportamento da empresa, gerando-se, então um ambiente propício para um discurso novo, focado nos conceitos de vantagem competitiva e gestão estratégica.

A estratégia tem sido difundida em boa parte da literatura como imprescindível para o sucesso das empresas, embora não seja o seu único fator determinante (ANSOFF, 1977; PORTER, 1986; MINTZBERG et al, 2000; BETHLEM, 2001). Foi incorporada ao universo empresarial em 1948 por Von Neumann e Morgenstern, por meio da Teoria dos Jogos (ANNSOFF, 1977).

A criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial. Assim sendo, as empresas tendem a atuar de acordo com um padrão que vise reforçar a adequação entre suas atividades ao longo do tempo, alcançando, desse modo, o sucesso.

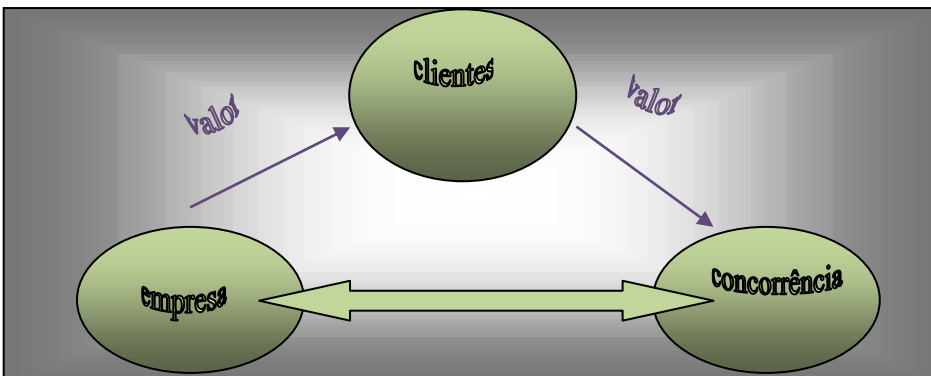
Segundo Andrews (1980), estratégia empresarial vem a ser um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que deve se envolver. Esse padrão de decisões define ainda que tipo de organização se pretende alcançar, seja ela econômica ou humana.

Na visão de Freire (2003), os gestores devem reconhecer quando há necessidade de uma orientação estratégica consistente com a evolução das necessidades dos

clientes e a atuação mais agressiva dos concorrentes, para levar sua organização ao sucesso de longo prazo.

A estratégia a ser adotada pela empresa deve proporcionar aos clientes maior valor que o da concorrência (Figura 8).

Figura 8 – Fundamentos da estratégia empresarial



Fonte: Freire, 2003.

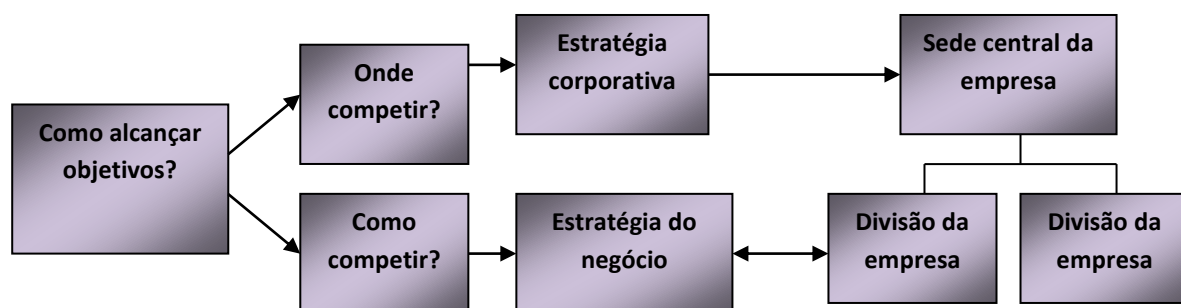
Conforme demonstrado na Figura 8, os objetivos da organização a serem alcançados por meio de sua estratégia, contam com mecanismos como preço melhor, *performance* mais alta, maior rapidez ou serviço mais eficiente, que são adotados para garantir mais valor que os competidores, como forma de atingir o sucesso.

A semântica não é clara na conceituação de sucesso empresarial, mas há critérios que parecem ser aceitos pela maioria dos autores consultados: sobrevivência em longo prazo, crescimento nas vendas, rentabilidade adequada, nível de retorno de acordo com os investimentos e adaptação às evoluções do mercado.

Também a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da empresa, colocando-a em seu ambiente e dando-lhe poder para reforçar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos, aumentam suas chances de sucesso no mercado.

A partir do momento em que são definidos os critérios do sucesso empresarial (objetivos), há que se escolherem os caminhos para alcançá-los (estratégia empresarial). Enquanto os objetivos representam os fins que a empresa tenta alcançar, as estratégias consistem no meio de atingi-los. Uma estratégia empresarial deve responder a duas questões essenciais, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Caminhos da estratégia empresarial



Fonte: Freire, 2003.

Como se pode verificar na Figura 9, uma estratégia empresarial reúne dois elementos correlacionados: a estratégia corporativa e a estratégia de negócios.

A estratégia corporativa diz respeito às decisões relativas aos setores de atuação da empresa ou grupo econômico, tomadas na sede central do organismo.

A estratégia de negócios contém as decisões relacionadas ao desempenho competitivo em cada setor, geralmente tomadas no nível das diversas divisões das empresas ou ao nível de diversas empresas.

A decisão sobre onde a empresa deve competir é tomada de acordo com a avaliação da atratividade das diferentes indústrias e a identificação das competências centrais da empresa. Essas competências centrais são compostas por seus pontos fortes mais diferenciadores. Apoiando-se em suas competências centrais, as empresas podem desenvolver produtos e serviços críticos, garantindo o

controle do mercado-alvo e reforçando suas competências atuais, bem como aquelas ainda não dominadas.

O *outsourcing* pode ser uma estratégia empresarial a ser escolhida a partir do apoio nas competências centrais, para desenvolver produtos e serviços críticos com vantagens.

A respeito de como a empresa deve competir, segundo Hofer e Schendel (1978) e Vasconcelos e Silva (2002), a estratégia descreve as características fundamentais do ajuste que uma organização realiza entre suas competências e recursos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a atingir seus objetivos.

Avaliando o seu nível de adequação estratégica, a empresa deve identificar, para cada negócio a realizar, as já citadas competências centrais que necessitam de reforço para melhorar o desempenho empresarial e atingir os objetivos predeterminados.

A partir da identificação dessas competências centrais, a empresa poderá optar por investir ali a maior parcela dos seus recursos, colocando o restante em regime de subcontratação no mercado, por meio do *outsourcing*.

2.4. Estratégia, competitividade e vantagem competitiva

Não é tarefa das mais fáceis entender e conceituar o termo *competitividade*, haja vista a sua abrangência e a existência de vários fatores interligados que se refletem no que o próprio termo poderá vir a traduzir.

De acordo com Hitt et al (2008), a competitividade pode ser melhorada quando se escolhe a indústria com o maior potencial de ganhos e se utilizam os recursos para implementar a estratégia requerida pelas características estruturais dessa indústria.

É muito comum, nos dias atuais, se ouvir falar em competitividade, o que, de certo modo reflete o acirramento da concorrência e a necessidade de ganhar novos mercados, ou preservar os já conquistados, o que leva as empresas a buscar novas formas para serem competitivas.

Competitividade, admitida, resumidamente, como capacidade de concorrer em mercados, conquistar e manter clientes, está diretamente ligada ao posicionamento estratégico de uma organização (TELLES, 2003). Ou, dizendo de outro modo, uma posição estratégica diferenciada assegura a realização de negócios por parte de uma empresa e seus clientes. Por exemplo, prazos de entrega e qualidade superiores.

As empresas obtêm mais lucro que seus competidores somente se elas têm a capacidade de fazer algumas atividades melhor do que a concorrência, trazendo mais poder para disputar determinados setores do que seus competidores, nas áreas onde podem dominar.

Segundo Rodríguez e Robaina (2006), uma melhor *performance* está intrinsecamente relacionada à capacidade e ao uso dos recursos. Gerentes executivos que desejam obter vantagem competitiva, certamente serão bem-sucedidos por meio do *Business Process Outsourcing* (BPO). O potencial do *outsourcing* para promover vantagem competitiva evoluiu de sua utilização em atividades periféricas para atividades críticas de manufatura, trazendo uma perspectiva estratégica para vantagem competitiva em muitas organizações (MCLVOR, 2000).

Em seu estudo em 17 cidades chinesas, Xiao (2008) confirmou maior vantagem competitiva nas indústrias que fizeram uso do *outsourcing*.

Prahalad (2005) considera um fenômeno atual, decorrente da própria globalização da economia, a parceria de empresas estadunidenses com fornecedores da China e da Índia, por meio do *outsourcing*, obtendo-se solução para muitos problemas e atingindo maior competitividade.

De acordo com Telles (2003), a competitividade no negócio é uma posição derivada da análise de fatores internos, como participação no mercado, competências, recursos de capital, qualidade, serviços, etc. Porter (1985), no entanto, considera que o aspecto principal e mais relevante para as empresas está associado à competitividade, e que se uma empresa fizer parte de um setor industrial competitivo, a competição será o aspecto principal do seu ambiente.

Uma das maneiras de se avaliar a competitividade e a *performance* de determinada organização é compará-la às outras empresas concorrentes ou competidoras indiretas (LOPES FILHO, 2000).

Lonsdale (2000) foca no *outsourcing* e no seu lugar de destaque nas maiores discussões de sua história, assim como na sua influência na vantagem competitiva das empresas. Cita como exemplos a Rank Xerox e a BP.

Para Zilberstajn (2005), competitividade é uma medida de desempenho das firmas, a qual, no entanto, depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística. Possas (1999) enfatizou que a preocupação com a competitividade originou-se na década de 1970, quando começaram a se manifestar os primeiros sintomas de esgotamento do padrão de crescimento das economias capitalistas.

A partir desse contexto, foi fortalecida a percepção de que, para um bom desempenho externo, no sentido mais amplo, os níveis desejados da competitividade não poderiam ser atingidos ou mesmo mantidos apenas com base em normas de política comercial.

Haguenauer (1989) e Hitt et al (2008) entendem a competitividade de uma empresa como sua capacidade de definição e implementação de normas tecnológicas de acompanhamento de um mercado, como visualizar oportunidades, introduzir e difundir o progresso técnico, assim como apropriar-se dos ganhos respectivos. Ainda de acordo com esses autores, a competitividade também pode ser vista por meio do conceito de eficiência produtiva. Como eficiência, ela se traduz na

capacidade da empresa de converter insumos em produtos, com o máximo de rendimento ou o mínimo de perdas.

Segundo Kupper (1991), não é possível abstrair-se da noção de competitividade, sua característica intertemporal, a partir da qual, fatores como tempo e expectativas também possam interferir na competitividade.

Desse modo, ser competitivo hoje pode significar o resultado de estratégias adotadas no passado próximo e podem estar relacionadas a uma série de fatores que se originam de aspectos relativos à tecnologia adotada no processo produtivo, mercado, comercialização e escolha do tipo de governança.

Complementando esta breve exposição sobre as diferentes questões que envolvem a competitividade, torna-se oportuno também ressaltar que não devem ser esquecidos outros fatores que interferem de certo modo no caso, como qualidade, capacidade de diferenciação do produto e habilidade de lidar com o mercado.

2.4.1. Fontes geradoras de competitividade

Conforme demonstrado, não há uma concepção única do que seja competitividade, o que repercute na dificuldade de sua mensuração. Quais são os fatores ou variáveis que poderiam ser utilizados para se entender o grau de competitividade de uma empresa ou indústria? Segundo Piozevan (2007), a competitividade associa-se à eficiência técnica e às melhorias de produtividade, além de outros fatores, como ações empresariais, capacidade crítica das empresas para inovar e de continuamente melhorar seus produtos e a capacidade da indústria para articular-se com os demais elos da cadeia produtiva, visando à melhoria da infraestrutura tecnológica e ao aumento da sua eficiência coletiva.

A produtividade tem sido frequentemente utilizada na avaliação da competitividade (HAGUENAUER, 1989). Há consenso de que o aumento da produtividade em determinada indústria de um país, comparativamente à mesma indústria nos países

concorrentes, está positivamente correlacionado com o aumento da sua competitividade (HITT et al, 2008).

Na opinião de Rosa (1954), um indicador do potencial de longevidade da empresa seria a rentabilidade, que diz respeito a produzir eficientemente, ou seja, elevar a produção por unidade de insumo e reduzir os custos por unidade de produto.

Porter (1999) afirma que a análise da competitividade, com base apenas em padrões técnicos, como vinha sendo feita, constituiu um problema com raiz na incapacidade dos dirigentes empresariais de distinguir entre eficiência operacional e estratégica. Segundo o autor, as ferramentas gerenciais que visam ao aumento da produtividade e à busca da qualidade e da velocidade (como gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia e gestão da mudança), embora possam proporcionar melhorias e ganhos operacionais, são incapazes de garantir uma posição privilegiada de sustentação da competitividade.

De acordo com Barbosa (2004), a competição organizacional não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Os recursos pelos quais se compete vão de exigências de conformidade a padrões técnicos. Também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo, para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. São componentes simbólicos desse tipo de pressão: prestígio, eficiência e conduta social legitimada.

Strauss e Toit (2010) tratam da necessidade de se aprimorar a inteligência competitiva (C.I.) como uma das ferramentas mais importantes para melhorar a competitividade, devendo entender-se como C.I., de acordo com os autores, o processo contínuo de monitoramento e análise estratégica dos cenários e conjunturas mercadológicas em que a empresa está inserida.

Anteriormente, fora sugerido por Ferraz et al (1997) e Machado da Silva e Fonseca (1999), que a competitividade não deve ser encarada apenas do ponto de vista técnico; devem-se conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes, mas

também para que se ajustem aos padrões de atuação considerados legítimos pela sociedade.

A partir das colocações feitas até este ponto, considerar-se-á competitividade a

capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo durante um certo período de tempo (HAGUENAUER, 1989, p. 23).

De acordo com Hitt et al (2008) as empresas implementam estratégias para obter competitividade estratégica; e esta é alcançada quando se implementa uma estratégia criadora de valor, ou seja, aquela que possibilita a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

No mundo em efervescência e descontinuidade em que vivemos, a vantagem competitiva é sustentável por um certo período de tempo, de acordo com Collins e Montgomery (1995), segundo os quais, em setores de rápida evolução, a vantagem competitiva é temporária, podendo ter duração efêmera.

De acordo com Freire (2003), a posse de vantagens competitivas confere à empresa uma rentabilidade operacional superior à média da categoria. A empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado em que atua.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da categoria em um mercado específico, haja vista que a vantagem competitiva resulta da capacidade de praticar preços de venda acima da média e/ou ter custos abaixo da média do setor.

Para poder cobrar um preço superior ao da média dos concorrentes, a empresa deve oferecer aos clientes produtos ou serviços com valor maior que os de seus concorrentes, por meio da diferenciação dos produtos ou serviços (FREIRE, 2003),

que pode ser obtida via terceirização de atividades para empresas especializadas, que os produzirão com maior agilidade e competência (GOMES, 1994).

Freire (2003) afirma que a qualidade, a eficiência, a inovação e a adequação são as fontes gerais de vantagem competitiva. Esses quatro fatores reunidos demonstram a capacidade da empresa para aplicar seus recursos melhor que a concorrência na obtenção de maior competitividade. Outro benefício é a prerrogativa que tem a empresa de decidir sobre as vantagens que pode ou pretende oferecer aos consumidores para distinguir-se dos concorrentes, ao escolher o tipo de governança.

Uma vez que a vantagem é decorrência do diferencial dos resultados da empresa em relação à média do setor, a competitividade relativa de cada concorrente pode ser deduzida simplesmente de sua capacidade de desenvolver vantagens de custos, que são as mais buscadas, por meio do *outsourcing*/terceirização (redução dos custos) ou da prática de preços de venda acima da média, com custos operacionais equivalentes ou mais baixos.

Consoante visualizado neste estudo, até ao presente momento esses benefícios que conduzem a empresa às vantagens competitivas, por meio da superioridade em custos, diferenciação ou estratégias relacionais, conforme demonstrado nos capítulos específicos, podem ser obtidos por meio do *outsourcing*, objeto central desta pesquisa.

2.4.2. Conceitualização do Outsourcing

Mas afinal, o que mesmo vem a ser *outsourcing*? De acordo com Teles (2003), Rosés (2009) e Fariñas e Martín-Marcos (2010), *outsourcing* e terceirização são denominações designando basicamente a compra continuada de produtos de terceiros por meio de transações repetitivas, relacionamentos de longo prazo ou mesmo parcerias cliente-fornecedor. De forma sintética e simples, o *outsourcing* pode ser definido como um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros.

Prática organizacional que se manifesta por meio de modelos estratégicos variados, encontra-se o termo terceirização expresso nas mais variadas formas, como cadeia de valor estendida, integração vertical, desburocratização, *downsizing*, empresas modulares, empresas subcontratadas, *enterprise webs*, enxugamento, *make or buy*, necessidade de fazer caixa, organizações em rede, organizações em trevo e teias de empreendimentos.

O *outsourcing*, portanto, consiste em uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços compreendidos em uma cadeia produtiva é realizada por uma segunda empresa. Trata-se de uma forma de se estabelecer um relacionamento colaborativo e interdependente entre as empresas (TUTIA, 2007; ROCHA; NUNES, 2009).

Araújo (2001) define o *outsourcing* como sinônimo de terceirização, caracterizada pela prática de “passar adiante a responsabilidade” pela execução de determinada tarefa ou de um conjunto de atividades, tornando-se um processo permanente. Isso possibilita que a empresa estabeleça o foco em sua atividade-fim (*core business*).

Definindo terceirização, Giosa (2003) a realça como um processo de gestão estratégica, de modo que a atividade não essencial da empresa grande e média passa a ser a principal na empresa terceirizada. Como atividade principal, será o foco dos seus esforços, e, certamente, desempenhada com mais qualidade e maior produtividade.

Entretanto, apesar do aumento da prática do *outsourcing* nos últimos anos, não se chegou a um consenso universal acerca do seu conceito. Gilley (2000) afirma que o *outsourcing* não é uma simples decisão de compra, uma vez que todas as empresas, de um modo ou de outro, compram o que é necessário para sua produção.

Pagnoncelli (1993) sugeriu formas de seleção de atividades que poderiam ser submetidas à terceirização: as empresas devem submeter suas atividades a um simples teste: podem seus produtos ou serviços ser vendidos ao mercado? Se não,

subcontrate o trabalho de empresas que se especializaram em cada uma dessas funções”.

A desverticalização ou a horizontalização de empresas criou oportunidades que podem conduzir à terceirização. A desverticalização é o descarte de atividades dentro da empresa, o que se aproxima do que se pretende investigar neste estudo sobre terceirização. Também se tem falado em desverticalização no sentido de contratação de serviços antes executados pela própria empresa, geralmente a empresas de menor porte.

Percebe-se, assim, que, atualmente, o sucesso das organizações parece a cada dia mais vinculado à forma como sua cadeia de suprimentos está organizada; ou seja, a competitividade das empresas envolvidas numa cadeia depende do seu desempenho e do desempenho das demais empresas envolvidas no arranjo (GASPARETTO, 2003). Nesse cenário, exige-se um trabalho conjunto das empresas integrantes da cadeia, que detêm os avanços tecnológicos capazes de possibilitar a rápida e eficiente troca de informações entre as empresas.

Baldez de Almeida (2005) defende que uma cadeia de suprimentos desverticalizada corresponde a uma cadeia com uma estrutura produtiva descentralizada. O termo *desverticalização*, portanto, diz respeito à redução do número de atividades das empresas, tanto no âmbito administrativo (i.e. redução dos níveis hierárquicos), como no produtivo.

Martins (2001) acrescentou vários nomes que vêm sendo empregados para denominar a contratação de terceiros para realização de serviços ligados à atividade-meio da empresa. Fala-se em terceirização, subcontratação, desverticalização, exteriorização do emprego, focalização e parceria, todas válidas com relação a serviços e a bens ou produtos.

A terceirização não é definida em lei, nem há norma jurídica que trate, até o presente momento, desse tema, como semântica específica. Na verdade, ela é uma

estratégia na forma de gerir empresas, com o objetivo de organizá-la e estabelecer métodos de atividade empresarial.

A denominação *parceria* é utilizada no sentido de que terceirizante e terceirizado (ou contratante e contratado) são parceiros na relação desenvolvida por ambos, com vistas a colocar um bem ou serviço no mercado, e o sentido de parceria deve ser entendido como a divisão das responsabilidades e dos direitos das partes contratantes, ambos visando à obtenção de lucro ou de vantagens econômicas do negócio pactuado.

Recentemente, surgiu uma nova forma de terceirização, denominada *quarteirização*, ou o que se chama de *terceirização gerenciada*. Isso vem a ser a contratação de uma empresa especializada, que se encarrega de gerenciar as empresas terceirizadas, as parceiras. Explicitando melhor: é a delegação, a uma firma especializada, do processo de gestão do contrato e do relacionamento com firmas terceirizadas. Acerca disso, Ripin e Sayles (1999, p. 18) afirmam: “Very little attention has been paid to the managerial decisions that are required to make outsource work effectively; ways of monitoring relations is the key”.

O termo quarteirização vem sendo tratado como o enfoque mais recente da terceirização. De modo sumário, Mello (2003, p. 1) explica que “o termo quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”.

Langley et al (2005) prognosticam que nos próximos 3 a 5 anos os prestadores de serviços logísticos (terceirizados) tenderão para soluções de serviços de quarteirização (4PLs). A razão está na adoção, pelas organizações, dos conceitos de maior integração nos processos da cadeia de suprimentos.

Apesar do que foi demonstrado no presente tópico, a demasiada utilização do *outsourcing*, já em alguns casos tendendo para a quarteirização, o exagero em sua utilização e a falta de cuidados na escolha das atividades a serem subcontratadas, fazem com que o processo, utilizado de forma tão freqüente, e, muitas vezes,

excessivamente, venha dando margem à sua reversão. Tanto que nos Estados Unidos ultimamente já se fala em *insourcing* para significar desterceirização, isto é, trazer de volta certos serviços terceirizados pela própria empresa a partir da constatação de que a sua terceirização não proporcionou os resultados desejados (MARTINS, 2001).

2.5. Abordagens econômicas que viabilizaram a relação entre estratégia competitiva e o Outsourcing

Este tópico traz algumas abordagens que foram determinantes no surgimento e desenvolvimento do *outsourcing*.

Dentre tais abordagens, destaca-se a TCT, tirando como único foco importante da teoria econômica os custos de produção, e abrindo espaço para estudar sobre como economizar aqueles custos e viabilizar o caminho do *outsourcing*.

Em segundo lugar, vem a Teoria da Dependência dos Recursos (TDR), com o modelo baseado em recursos. O foco principal dessa abordagem está na convicção de que a fonte principal de vantagem competitiva se encontra nos recursos e competências das empresas, e de modo secundário na estrutura dos segmentos a que pertencem.

Assim, o TDR fundamenta-se nas *core competences*, que são capacidades caras e difíceis de imitar.

A relação das *core competences* com o *outsourcing* provém do fato de que ao concentrar seus recursos num grupo de *core competences* – podendo estas fornecer valor especial para a clientela – e passar a contratar outras atividades, a empresa obtém uma alavancagem dos recursos e competências em padrões mais elevados que o daqueles até então obtidos.

E isso é um processo de *outsourcing*, podendo incluir várias atividades pertencentes à empresa, mas que não exijam capacidades ou recursos especiais. Consta, porém,

na literatura sobre *outsourcing* estratégico a recomendação de que a empresa se concentre em poucas *core competences*, contratando as demais no mercado.

Quanto à Teoria da Agência, trata-se de um relacionamento no qual há um contrato em que uma ou mais pessoas contratam uma outra para executar algum serviço em seu favor.

Há, porém, nesse tipo de relacionamento, um fenômeno denominado “assimetria de informações”, pelo fato de quase sempre haver interesses conflitantes em jogo (cada um maximiza a própria importância), o que vem a decorrer em algo chamado de custos de agência.

Mais adiante é demonstrado que no processo de terceirização deve haver a avaliação desses custos, a partir de critérios específicos de mensuração, diminuindo assim os riscos dessa estratégia.

2.5.1. A Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Coase deu início, dessa forma, ao estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser um elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, contribuindo para determinar a forma pela qual são colocados os recursos na economia. A análise dessas condições, assim como das consequências dos custos de transação para a eficiência do sistema, constituem o objeto da Teoria dos Custos de Transação (TCT) (KUPFER, 2002, p. 10).

O custos de transação são aqueles que os agentes econômicos enfrentam a cada vez que recorrem ao mercado: custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Genericamente, os mais importantes seriam os custos administrativos de determinar o quê, quando e como produzir, a determinação do preço, a criação dos contratos, as falhas ou inexistência de informações completas e, especialmente, os custos de negociação e contratação (HILDEBRANDO, 2008).

Quando os resultados foram analisados pela influência e pelo tamanho da firma, o efeito foi significativo para demonstrar conformidade dos grandes compradores.

Quadro 3 – Oportunismo

Autor	Tipo de estudo	Operacionalização	Significância
Ang; Cummings	Pesquisa de campo	Presença adequada do fornecedor	Y*
De Looff	Estudo de caso	Muitos fornecedores	Y*
Loh; Venkatraman	Pesquisa de campo	Dependência em fornecedores específicos	Y*
Nam et al	Pesquisa de campo	Número potencial de vendedores	Y

Fonte: Nagpal, 2004.

Durante o processo de desenvolvimento e implementação dos sistemas de terceirização estratégica, o proprietário demanda informações operacionais do agente. Mas quando o agente não está convencido de que esse projeto lhe trará vantagem, sua primeira reação é segurar a informação que deveria estar sendo disponibilizada para o proprietário (FISCINA, 2002). Segundo esse autor, os pressupostos da TCT estão sistematizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Pressupostos da utilização dos custos econômicos de transação

Item	Pressuposto neoclássico	Expansão da Teoria de Custos de Transação
Informação	Perfeita	Assimetrias, conduzindo à incerteza
Compradores e vendedores	Muitos	Poucos, levando ao oportunismo
Especificidade	Identificação do comprador/vendedor não importa	A identificação é crucial, levando à especificidade do recurso
Racionalidade	Atores racionais	Atores intencionalmente racionais, muito limitados
Maximização da utilidade	Orientação maximizante	Não objetável, se todos os custos relevantes são reconhecidos

Fonte: Nagpal, 2004.

Quadro 5 – Frequência x especificidade dos recursos

Frequência	Especialidade do Recurso		
	Não-específico	Misto	<u>Idiossincrático</u>
Ocasional	Terceirizar com contratos clássicos	Terceirizar com contratos neoclássicos	
Recorrente		Relacional	Interno

Fonte: Nagpal, 2004.

Essa característica está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinada transação. Transações podem ocorrer uma única vez, ou podem repetir-se dentro de uma periodicidade conhecida. Em cada caso, espera-se que o desenho do contrato entre as partes seja diferente, haja vista que nas transações repetitivas pode haver ensejo para o surgimento de reputação.

Obviamente, são relevantes os casos de transação entre agentes não anônimos, sem o que não é possível o acúmulo de informações necessário para a formação de reputação. Fica claro, adicionalmente, que a reputação é tangível, podendo ser construída ou destruída a partir da memória dos agentes de mercado.

A repetitividade da transação, dando margem à criação de reputação e atribuindo um valor ao comportamento não oportunista dos agentes leva à possibilidade de uma modificação nas cláusulas contratuais de salvaguarda, rebaixando os custos de preparação e monitoramento dos contratos. Em outras palavras, isso significa diminuir os custos de transação.

A frequência de uso das transações com o mercado determina a quantidade de atividades a serem terceirizadas. Em textos conceituais, Cheon et al (1995) e Apte (1990) hipotetizam que a baixa frequência (ocasional) pode conduzir a elevados custos de transação. Seguindo o mesmo raciocínio, o autor diz ainda que a infrequência de contratação aumenta os custos de construção de relacionamentos,

ou, alternativamente, o comprador deve usar o mesmo vendedor em contratos múltiplos (APTE, 1990).

Por outro lado, ao examinar trabalhos empíricos, diz Nagpal (2004) que a frequência diz respeito ao uso de habilidades, mais do que simplesmente a projetos de desenvolvimento. Em sua amostra de estudo de caso, a maioria das firmas estava terceirizando.

Especificidade dos ativos – Diz-se que um ativo é específico, caso ele perca valor substancialmente, quando há uma ruptura do contrato que dá suporte à transação. Três atributos básicos definem a transação: frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos, sendo este último, na visão de Williamson (1985), o principal elemento responsável pela definição do tipo de coordenação (mercado, firma, etc.) a ser implementado no ambiente econômico.

Por exemplo, quanto maior for a especificidade dos ativos – ou seja, quanto maior a rigidez de seus usos e ou usuários possíveis –, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou por meio de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), em vez do emprego do mercado do meio de coordenação.

Este pode ser facilmente considerado o mais importante construto da TCT – que o diferencia da economia neoclássica. Contudo, os textos mostram uma fraca sustentação nesse construto-chave (Quadro 6). Dois textos de estudo de caso (AUBERT et al, 1996; HEISKANEN et al, 1996) e uma pesquisa de Popo e Zenger (1998) mostram evidências que suportam a TCT, enquanto os outros mostram resultados insignificantes (NAGPAL, 2004).

Quadro 6 – Application of transaction cost economics dimension ‘asset specificity’ in sourcing

Autoria	Tipo de estudo	Especificidade	
		Operacionalização	Significância
Ang; Cummings	Pesquisa	Investimento em equipamentos Habilidades técnicas especiais para a firma do comprador Habilidades de negócio específicas	Y
Aubert et al	Estudo de caso	Atividade de desenvolvimento de software	Y*
De Looff	Estudo de caso	Específica para a companhia do comprador	Y*
Heinskanem et al	Estudo de caso	Visto como suporte/comoditie, ou especializado	Y
Loh	Pesquisa	Arquitetura abrangente Procedimentos operacionais Conhecimento em TI Treinamento em staff de TI	Y
Nam et al	Pesquisa	NA	Y
Poppo	Pesquisa	Firm-specific asset	Y*

Fonte: Nagpal, 2004.

Os tipos mais comuns de ativo específico são observados em função da natureza física, da natureza humana, do nível de dedicação dos recursos e da localização física (WILLIAMSON, 1985), conforme demonstrado a seguir.

Segundo Williamson (1985, p. 95-96), há quatro fatores que podem determinar o surgimento de ativos específicos:

I) especificidade de natureza locacional, ligada à exigência de proximidade física entre as partes que transacionam, para que haja condição de viabilizar a negociação, combinada com custos de transferência de unidades produtivas, caso ocorra troca de demandante ou ofertante;

II) especificidades derivadas da presença de ativos dedicados, de modo que a expansão de capacidade produtiva é direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação; os investimentos são feitos com a finalidade de atender a um cliente em particular;

III) especificidades de natureza física, quando o fator ou recurso é designado para uma utilidade específica (por exemplo, a aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas – e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação – e difíceis de ser adaptados às necessidades de outro usuário;

IV) especificidades de capital humano, quando as pessoas precisam aprender habilidades específicas dependentes de diferentes formas de aprendizado, o que leva demandantes e ofertantes de determinados produtos a se servir mutuamente, com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros;

Em um estudo de caso realizado por Zylberzstajn (1992), verificou-se que a manutenção de atributos de qualidade significa um atributo de alta especificidade, o que leva a empresa a ter mais cuidado ao zelar pelo valor de sua marca. A decisão de franquiar uma marca depende da capacidade de desenvolver mecanismos superiores de monitoramento, para evitar perda de valor associada à alta especificidade dos ativos. As marcas representam ativos específicos, e a sua gestão visa proteger seu valor.

A existência de substanciais especificidades dos ativos, aliada a um ambiente transacional complexo e com incertezas, torna os custos de negociação e

implementação proibitivamente altos para os contratos de longo prazo, em que são especificadas todas as obrigações, sob todas as circunstâncias.

Assim, dado o grau de especificidade do ativo, os custos relativos de gestão definem a escolha entre troca contratual e integração vertical. Se a especificidade dos ativos é fraca, é preferível a troca contratual; quando a especificidade do ativo é forte, a integração vertical é a mais indicada.

Williamson complementa essa análise dos custos relativos de gestão com os custos relativos de produção. Isso ocorre, por exemplo, quando um produtor investe em ativos específicos para as necessidades de um comprador. Ao agir dessa forma, ele reduz sua capacidade de venda a outros compradores. Assim, a troca contratual acarreta um custo adicional de produção para um dado grau de especificidade de ativos.

Um ambiente com instituições solidamente constituídas, em que são respeitados o direito de propriedade intelectual e o direito à revisão contratual por circunstâncias imprevisíveis, certamente facilita a redução dos custos de transação. A incerteza na relação com os fornecedores, de acordo com Williamson (1985), é um dos condutores do custo de transação.

Williamson é de longe o autor mais recorrentemente citado na literatura, na análise de opiniões sobre custo de transação e seus condutores. Sua teoria de custo de transação possibilita o grau de abstração necessário para a construção de hipóteses antecedentes: o aumento no grau de incerteza na relação com fornecedores afeta o custo de transação.

Nagpal (2004) diz que a TCT reconhece somente a incerteza nos negócios (transação), que serve à presente pesquisa acerca da incerteza na relação com o fornecedor. Fiscina (2002) elaborou e testou em 37 empresas um questionário por ele denominado “Efeito da incerteza no comportamento das partes” (serviu como uma das bases do questionário correspondente).

Apoiando-se em Williamson, Costa e Araújo (2001) dizem que a incerteza propriamente dita (não o risco) corresponde aos distúrbios que afetam uma transação.

O nível de incerteza endógena é afetado pela assimetria de informação já explorada neste capítulo, sendo plausível afirmar que, quanto mais assimétrica for a informação entre as partes contratuais, maior será o nível de incerteza e mais elevados serão os custos dos contratos.

O nível de incerteza exógena pode ser causado pela exposição a um ambiente externo de instabilidade política e social, exigindo, por consequência, revisões contratuais. Nesse caso, o custo de elaboração dos contratos torna-se mais elevado. Esses motivos aqui sugeridos afetam a duração dos contratos (FISCINA, 2002).

Zylberstajn (1995) contribui com a afirmativa de que a maior ou menor capacidade dos agentes para prever acontecimentos pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação. E que esse mecanismo viabiliza a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

A incerteza é a característica das transações menos desenvolvida por Williamson e outros estudiosos da economia dos custos de transação. Cabe aqui o conceito proposto por Knight (1921), que associa incerteza a efeitos não previsíveis, não passíveis de ter uma função de probabilidade conhecida a eles associada.

Essa impossibilidade de previsão de choques que sejam capazes de alterar as características dos resultados da transação não viabiliza que os agentes participantes venham a desenhar cláusulas contratuais que associem a distribuição dos resultados aos impactos externos, haja vista que estes não são conhecidos *ex-ante*.

A incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunista, e está relacionada ao surgimento de custos transacionais e remediáveis, motivado por uma das características comportamentais consideradas pela teoria, que é a racionalidade limitada (ZYLBERZSTAJN, 2002).

Vários estudos têm mostrado que, quando os custos dessas transações internas são minuciosamente analisados, geralmente se revelam extremamente elevados (D'AVENNI; RAVENSCRAFT, 1994). Como é mais fácil identificar os custos de transação explícita no que tange a fornecedores externos, esses custos tendem a ser normalmente incluídos nas análises.

Quando a identificação dos custos de transações internas se torna mais difícil, muitas vezes deixam de ser incluídos, comprometendo-se, assim, os resultados. Quando os custos se mostram mais elevados nas operações de produção dos bens ou de prestação dos serviços, a empresa opta por comprá-los (fazer fora), isto é, adotam o *outsourcing* estratégico.

O *outsourcing* pode vir a ser a fonte de vantagem competitiva para a firma. A contratada, por exemplo, por meio da criação de recursos raros, pode trazer para a contratante o que esta sozinha jamais seria capaz de produzir.

Portanto, racionalidade limitada e incerteza, oportunismo e ativos específicos, acarretando pequeno número de transações, geram problemas no momento de se contratar uma transação, ou seja, adquirir um insumo ou serviço no mercado, variáveis que devem ser consideradas em um modelo explicativo da decisão pelo *outsourcing*, num contexto de formação da vantagem competitiva. Essas variáveis foram mencionadas por Williamson (1975, 1985) como relevantes para o processo de decisão na escolha entre fazer e comprar feito.

2.5.2. A Teoria da Agência

Berger e Bonaccorsi (2006) afirmam que a governança corporativa prediz que a alavancagem afeta os custos de agência e, assim, influencia o desempenho da empresa.

A Teoria da Agência (Agency Theory) pode ser definida como:

Um relacionamento contratual estabelecido quando o Principal (uma pessoa ou empresa) delega uma atividade para o Agente (outra pessoa ou empresa). Nesse relacionamento, cada uma das partes busca seus próprios interesses e objetivos e usa sua própria informação sobre as tarefas a serem executadas (EISENHARDT, 1989, p. 57).

Partindo-se da definição acima, pode-se afirmar que o modelo básico da Teoria da Agência apresenta dois atores – denominados Principal e Agente – que se relacionam por meio de uma transação qualquer. O Principal é um ator cujo retorno depende da ação de um Agente ou de uma informação que é propriedade privada deste último.

Acerca do assunto, Jensen e Meckling (1976) afirmam que o relacionamento de agência é um contrato no qual uma ou mais pessoas (Principal ou Principais) contratam uma outra (Agente) para executar algum serviço. Se as duas partes possuem o máximo de utilidade, há boas razões para acreditar que o Agente nem sempre agirá em defesa dos melhores interesses do Principal.

Desse modo, o que caracteriza uma relação entre Principal e Agente é a “assimetria de informações”, em que o Agente detém uma informação de que o Principal não dispõe (AZEVEDO, 2004).

Hodiernamente, o funcionamento da empresa é caracterizado pela separação entre propriedade e gestão, e os diferentes parceiros (administradores, proprietários, credores) têm seus objetivos e interesses específicos, que, na grande maioria das vezes, são conflitantes. Quando cada um deles procura maximizar a própria

importância, a divergência entre as ações do Agente e os interesses do Principal acabam produzindo os custos de agência (GAMA, 2000), o que de certa forma corrobora o enunciado de Jensen e Mecking.

Fiscina (2002) leva em conta que uma das características das grandes firmas é a separação entre propriedade e controle. O gerente quase sempre acompanha a empresa no seu dia a dia, mas o proprietário está distante da sua gestão operacional. Isso cria um incentivo a um tipo de oportunismo chamado de problema de agência.

Pode-se acrescentar então que, pelo princípio do oportunismo, cada uma das partes atua em favor dos seus próprios interesses, em detrimento dos das demais.

Gomez-Mejia e Wiseman (2005) afirmam que, nessa perspectiva, a Teoria da Agência introduz dois tipos de problema transacional, relevantes para a decisão sobre o modo como devem se organizar as empresas e suas relações com clientes e fornecedores. O primeiro problema ficou conhecido como risco moral (*moral hazard*), referindo-se à possibilidade de o Agente fazer uso de sua informação privada em benefício próprio, após a celebração de um contrato, eventualmente impondo prejuízos ao Principal; o segundo é o problema da seleção adversa.

Quando ocorre o primeiro, e o Agente estiver exercendo sua função com abuso de poder, ou “desvio de finalidade” (MEIRELES, 1991), diz-se que o proprietário está diante de um problema de agência (*moral hazard*), citado no parágrafo anterior.

Dois tipos de risco moral podem ser distinguidos: a informação oculta (*hidden information*), em que as ações do Agente são observáveis e verificáveis pelo Principal, mas uma ação essencial ao resultado final é adquirida e mantida pelo Agente; e a ação oculta, em que as ações do Agente não são observáveis ou verificáveis. Uma ação é observável quando o Principal é capaz de avaliá-la em qualidade ou quantidade. Uma ação é verificável se, além de observável pelo Principal, puder ser por ele provada perante a instância responsável pela resolução

dos conflitos contratuais entre Principal e Agente (AZEVEDO, 2000; SHAPIRO, 2005).

Os contratos orientados para resultados reúnem os objetivos comuns a Agente e Principal. As recompensas para as duas partes ficam dependentes das mesmas ações, transferindo-se, assim, para o Agente os riscos envolvidos no contrato. Nos contratos baseados em comportamento, por sua vez, o risco é assumido pelo Principal, já que a remuneração do Agente independe dos resultados. (EISENHARDT, 1989; LOGAN, 2000; BAHLI, RIVARD, 2003).

Conforme se veem na literatura, os processos de gestão da terceirização envolvem sempre uma dose de risco diferente, tanto para o fornecedor de serviços quanto para o cliente. Além disso, os contratos que estão quase sempre associados à gestão da terceirização envolvem esforços e custos para serem acompanhados.

Logan recomenda, como um dos passos no processo de terceirização, a avaliação dos custos de agência, por meio de duas medidas muito importantes: (a) o fornecedor e o cliente devem trabalhar para alinhar os objetivos e formular contratos fundamentados em comportamentos e resultados; e (b) o acordo deve ter em seu conteúdo a informação disponível e os critérios de mensuração a ser adotados. Esses critérios podem ser revistos semanal e mensalmente, em âmbito local, e a cada trimestre, pela alta administração.

De acordo com Molinié e Abran (1999), os desvios potenciais nos comportamentos das partes (Principal e Agente) surgem das suas diferenças em termos de informação e motivação, o que leva a custos inesperados (custos de agência) nos processos de terceirização. Uma forma de abrandar e reduzir esses custos seria recorrer-se a informação adicional para ambas as partes.

Segundo Bahli e Rivard (2003) a ideia de tratar risco em terceirização como uma probabilidade ou um valor inesperado de consequências indesejadas é de utilidade limitada. Desse modo, os autores propõem que o risco da terceirização seja analisado sob quatro possibilidades: O que poderá ocorrer? Qual a probabilidade

desse resultado? O que pode prevenir esse cenário de ocorrência? Quais são as suas consequências indesejáveis?

Dessa maneira, observa-se que a Teoria de Agência apresenta pontos importantes para a análise da terceirização e de sua gestão, sem necessariamente ser excludente da TCT, que, por sua vez, também apresenta aspectos importantes para a análise da terceirização.

Quanto ao segundo problema, o do conceito da seleção adversa, foi uma contribuição essencial ao estudo da assimetria de informações, já mencionada neste tópico. O tipo de problema ora focado não mais diz respeito ao comportamento pós-contratual, mas, sim, à decisão quanto à adesão a uma determinada transação.

Baye (2000), assim define seleção adversa: adverse selection refers to a situation where a selection process results in a pool of individuals with economically undesirable characteristics.

Segundo Azevedo (2000), o mecanismo de seleção adversa elimina do mercado os produtos de boa qualidade, porque o vendedor não consegue convencer o comprador sobre a qualidade do produto.

A solução para um problema de seleção adversa é conhecida como “sinalização”. O vendedor agiria de modo a prover o comprador de informações confiáveis acerca do bem – como, por exemplo, certificados de qualidade ou garantia –, atenuando a assimetria de informações e, como consequência, o problema da seleção adversa.

Frequentemente, o esforço de *marketing* atende à finalidade de eliminar a assimetria informacional entre firma e seus consumidores. A criação de uma marca de conhecimento dos consumidores informa sobre a qualidade do produto. Em outras palavras, a marca sinaliza ao consumidor aspectos da qualidade do produto, atenuando o problema de seleção adversa.

2.5.2.1. O problema de agência na implementação de projeto de terceirização

Corroborando as afirmações de Fiscina (2002) sobre o problema de agência, pode-se inferir que um proprietário convencido de que o melhor para a firma é terceirizar os serviços, reduzindo os custos de transação com o mercado, não pode garantir que, no dia a dia, o seu agente achará o mesmo. Os interesses do agente geralmente não coincidem com os interesses do proprietário, especialmente no campo da terceirização.

Diante de um projeto de terceirização, é muito comum o agente preocupar-se com a hipótese de vir a ser prejudicado, e, só quando ele se convence de que o projeto de terceirização lhe trará algum tipo de vantagem é que passa a agir em consonância com as expectativas do proprietário, o que pode levar, nessas circunstâncias, a um maior número de subcontratações.

2.5.2.2. A assimetria de informação no processo de terceirização

No desenvolvimento e implementação dos sistemas de terceirização estratégica, o proprietário demanda informações operacionais do agente. Mas quando o agente não está convencido de que esse projeto lhe trará vantagem, a primeira reação é segurar a informação que deveria estar sendo disponibilizada para o proprietário.

Os dados e informações explícitos podem até estar disponíveis, mas o conhecimento tácito, aquele cuja informação é fruto da experiência, não será compartilhado por ele, dificultando o processo de terceirização.

2.5.3. A importância dos recursos

Mclvor (2009) disserta sobre a utilidade de integrar a TCT e a Visão Baseada em Recursos (RBV), e destacar a importância das operações de conceitos de gestão, como, por exemplo, gestão de desempenho, estratégia de operações, melhoria de negócios e processo de redesenho para o estudo da terceirização.

Grant (1991) afirmava que os recursos e as capacidades compõem a fonte de direção da empresa. O ponto de partida da formulação estratégica deve ser o estabelecimento da identidade da firma, e geralmente está relacionado com o estabelecimento da missão da empresa: “qual é o nosso negócio?”, “quem são nossos clientes?”, “quais as necessidades dos clientes atendidas pela empresa?”, etc. Num mercado tão volátil, fica mais difícil identificar as preferências dos clientes, e mais evidente a necessidade de inovações (tecnologias para atender aos clientes).

As firmas são vistas como “feixes de recursos” (PENROSE, 1959, 1963; WERNERFELT, 1984), ou consideradas como um conjunto de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para esses autores, a estrutura industrial e do mercado para a formação da vantagem competitiva é substituída pela gestão dos recursos internos.

Já Galbreath e Galvin (2004) descobriram recentemente que enquanto a RBV associa amplamente a *performance* econômica com recursos intangíveis, a correlação nem sempre pode ser suportada empiricamente. Uma das possíveis explicações pode ser que a força de alguns recursos intangíveis dependem de combinações ou interações com outros recursos, e, então, nenhum recurso intangível, isoladamente, se torna o mais importante para a *performance* da firma.

Kraaijenbrink et al (2010) afirmam que a VBR esteve em alta durante 20 anos, sendo então amplamente enaltecida e sujeita a críticas consideráveis. Os autores revisaram e avaliaram as principais críticas evidentes na literatura. Essas críticas não podem ser descartadas, e surgem da natureza indeterminada de dois dos conceitos básicos da RBV – recurso e valor – e da estreita conceptualização da vantagem competitiva de uma empresa.

As sugestões dos autores para esse trabalho podem ajudar a transformar a RBV em uma teoria mais viável de vantagem competitiva, especialmente se for fundamentada em um argumento genuinamente dinâmico.

2.5.3.1. A Teoria da Dependência dos Recursos (TDR)

Enquanto a TCT põe ênfase nos custos, a TDR se concentra no desenvolvimento dos recursos internos da firma. Entende-se por recursos todos os fatores produtivos necessários ao desenvolvimento das peculiaridades da organização em relação aos concorrentes.

Essa corrente tem como principal proposição que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias em que estas se posicionam.

Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difíceis e custosas no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991, 1997). A ideia de recursos inclui não apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis (HALL, 1992) ou invisíveis (ITAMI; ROCHA, 1987).

Os recursos intangíveis são mais poderosos que os tangíveis, visto que a maioria das vantagens competitivas atualmente desenvolvidas advém da melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS et al, 2003). O grupo de bens intangíveis é constituído por recursos como cultura organizacional, competências essenciais, humanas e conhecimento tácito.

Há ainda outra proposta que classifica os recursos em seis categorias, e se mostra bastante útil para a identificação desses recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Desse modo, torna-se mais fácil a identificação dos recursos intangíveis e das habilidades individuais (GRANT, 1991; HARRISON, 2005).

A literatura distingue entre recursos tangíveis, que são concretos, transacionáveis, e intangíveis, que geralmente são difíceis de medir e definir. Os intangíveis incluem elos, conhecimentos, relações, cultura, reputação e competências, que surgem

apenas como reforço da “diferenciabilidade”. Contudo, ambos são escassos e podem gerar valor econômico (MARQUES, 2003).

Sugere Marques (2003) que a vantagem competitiva está nos intangíveis, sustentada nos conhecimentos das pessoas e dos grupos, nas rotinas e procedimentos organizacionais, na capacidade de combinar saberes de diversas origens e na reputação e imagem da empresa.

Esses fatores conferem às empresas características que as distinguem das demais e fazem com que seus produtos e serviços se tornem mais difíceis de imitar e copiar. Assim sendo, os recursos intangíveis são competências e relações empresariais.

Os estudos de Penrose também exerceram influência decisiva na formação da teoria dos recursos. A autora foi uma das primeiras a conceber a firma como um “feixe de recursos”, antecipando, assim, um dos conceitos básicos da teoria dos recursos. Para ela, a firma se definia como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos (PENROSE, 1959, 1963).

O modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) supõe alguns conceitos básicos da teoria dos recursos, na medida em que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma análise interna, focada em recursos e competências distintas (ANDREWS, 1980).

Ainda segundo Andrews (1980), a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda). Em geral, as forças e fraquezas de uma organização resultam (a) das forças e fraquezas dos colaboradores; (b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo; e (c) da qualidade da coordenação dos esforços da equipe.

Essa análise aproxima-se bastante da visão proposta pela teoria dos recursos, isto é, que a competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente em

sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares.

Entretanto, não é o bastante que as firmas detenham recursos distintos. Na realidade, o que diferencia os recursos é sua capacidade de gerar valor para os clientes (HAMEL, 1995) ou a sua capacidade de possibilitar a implementação de estratégias diferenciada (BARNEY, 1997). Há, então, uma mudança essencial da visão sobre concorrência: no lugar de uma concorrência entre produtos, passa a haver uma concorrência entre recursos e competências (HAMEL, 1994; SANCHEZ; HEENE, 1996).

A teoria dos recursos permanece, em geral, muito ligada às idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (FOSS, 1996, 1997).

Entretanto, quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Essa situação vem a impactar na escolha do *outsourcing* como alternativa à utilização dos recursos internos da empresa, contraindicada no caso.

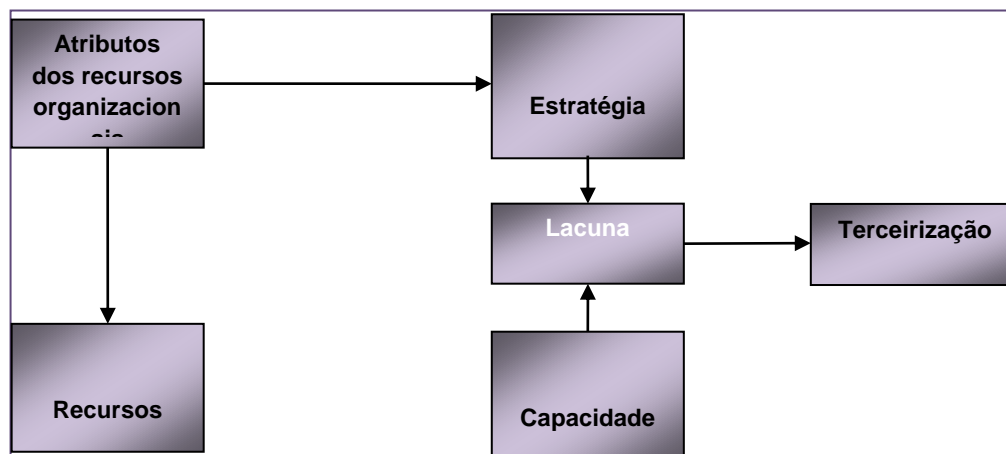
2.5.3.2. Teoria Baseada em Recursos (TBR)

De acordo com a TBR, a vantagem competitiva da firma depende de seus valores raros e recursos inimitáveis (BARNEY, 2001; RODRÍGUEZ, e ROBAINA, 2006).

A teoria também contribui para o desenvolvimento de capacidades humanas na empresa (HERREMANS; ISAAC, 2004), e pode ser grande aliada do *marketing* estratégico (FAHY; SMITHEE, 1999). De acordo com a abordagem baseada em recursos, a terceirização é uma decisão estratégica que pode ser utilizada para preencher as lacunas entre os recursos desejados e os existentes, caracterizando o

que permite descrevê-la pela equação “Terceirização = f(Lacuna de Recursos)”, segundo Prado e Takaoka (2001), conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Terceirização baseada em recursos



Fonte: Adaptado de Willcocks e Lacity, 1998.

Segundo Loeff (1998), para prover uma vantagem competitiva sustentada, o recurso deve possuir os atributos valor, raridade, imitabilidade imperfeita e não-substituibilidade. Nem sempre, porém, as empresas possuem esse 4 atributos de modo tão completo e perfeito.

Desse modo, para se poder utilizar por completo a quantidade de recursos e capacidades precisas e desenvolver uma vantagem competitiva, algumas vezes a aquisição externa de recursos se faz necessária por meio do *outsourcing* (GANTT, 1991).

Verifica-se, assim, que nem sempre o fato de possuir recursos próprios leva a empresa a ter vantagem competitiva sobre a concorrência, pois nem sempre os recursos possuem os atributos perfeitos para isso. A saída é a utilização do *outsourcing* como busca de maiores capacidades, por meio da subcontratação de empresas especializadas que venham a preencher as lacunas identificadas.

2.6. Tendências estratégicas que favorecem o Outsourcing

São aqui analisadas as várias tendências que contribuíram para o surgimento e implementação do *outsourcing* estratégico. Inicia-se com considerações sobre diversificação, *core business* e *core competences*, passa-se pelas alianças estratégicas, caracterizando-se o *outsourcing* estratégico como uma delas, tecem-se comentários sobre a desintegração vertical e a quase integração vertical (que já é uma forma de *outsourcing*) e encerra-se com as redes de relacionamentos eletrônicos (empresas virtuais) e o reforço que exercem nesse tipo de instrumento estratégico.

2.6.1. Da diversificação ao core business

Todas essas considerações teóricas acerca das posições estratégicas competitivas justificam-se pelas tendências que atualmente vivencia o mundo por meio de um processo de rápidas e imprescindíveis mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações socioeconômicas e organizacionais das empresas (OLIVEIRA, 2002).

Essas tendências vêm a exigir mudanças organizacionais radicais, inclusive forçando as empresas e a sociedade a rever seus paradigmas tradicionais. As empresas, em particular, procuram desenvolver novas formas de reestruturação organizacional, com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo macroambiente.

A reestruturação organizacional implicou a simplificação das estruturas, com redução de níveis hierárquicos, de setores e áreas administrativas e industriais, e a busca de maior agilidade nas decisões. As estratégias operacionais, por seu turno, influenciadas pelas mudanças das tecnologias, envolveram crescentes níveis de automação e de informatização nas empresas.

Na busca por recursos complementares necessários à sustentabilidade de seu desempenho, nesse contexto mais competitivo, um número crescente de empresas

tem estabelecido alianças estratégicas que desafiam as fronteiras tradicionais, e procurado conciliar a diversificação com os modelos voltados ao *core business*.

Diversificação significa a incorporação de outros negócios paralelos, fora da cadeia de operações existentes. Poderá estar relacionada a alguma competência ou algum recurso distinto da essência do negócio (também chamada de diversificação concêntrica). Poderá também ser chamada de não relacionada ou diversificada (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Acerca do assunto, destaca-se ainda a afirmação de Freire (2003, p. 357), de que “a diversificação é um elemento crítico da estratégia competitiva, que compõe as estratégias dos negócios de cada setor de atividades da empresa”, contribuindo para o seu crescimento em longo prazo.

Concordando-se com Freire, pode-se afirmar que a diversificação corresponde a adentrar em novas indústrias com uma natureza competitiva diferente do negócio da empresa, e que a diversificação pode ser parcial ou completamente relacionada com o negócio-base da empresa.

A diversificação ou integração em cadeia pode ser obtida mediante desenvolvimento interno ou aquisição (MINTZBERG; QUINN, 2001). Uma organização pode entrar para um novo negócio ao se desenvolver ou pela compra de uma organização já em operação. Qualquer das duas situações significa a propriedade total e o controle formal do negócio diversificado.

Dentre as razões pelas quais as empresas procuram diversificar suas atividades, destacam-se as seguintes: capitalizar nas suas competências centrais, aumentar o poder negocial, partilhar custos, balancear recursos financeiros, manter o crescimento e/ou reduzir o risco (FREIRE, 2003).

Segundo Montgomery et al (1998), a maioria das empresas amadurecidas procura, em algum momento de sua história, introduzir certo grau de diversificação. Deve-se então apreender que o processo de diversificação deve evoluir de acordo com as

tendências do mercado e a evolução das competências, de forma a contribuir para o reforço da sua competitividade (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A estratégia de diversificação pode ser voltada para a substituição de insumos comprados de outras empresas, por produção própria, podendo esses insumos ser comercializados posteriormente, aumentando a gama de produtos ou serviços da empresa no mercado.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004), há diversas formas de decidir a natureza e a amplitude ideal da diversificação. O sucesso da estratégia de diversificação vai depender do desempenho e da gestão de cada empresa. Para muitas empresas ela funciona muito bem, mas outras não têm a mesma sorte.

Impacto no *outsourcing* – De acordo com as já citadas tendências de mercado, reforçando sua competitividade, as empresas utilizam a subcontratação como estratégia competitiva na busca de uma gestão racional que seja capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas, estilos e canais de distribuição, obtendo a redução de custos, viabilizando economicamente o negócio e atendendo à plena satisfação dos clientes. De outro modo, o *outsourcing* ainda pode ser visto como uma forma de tornar mais fácil a gestão de uma cadeia de valor ampla e diversificada.

Entretanto, deve-se chamar a atenção para o fato de que ocorreram mudanças nas linhas de pensamento de autores como Prahalad (1990) e Porter (1996), havendo uma reorientação na busca do *core business*, o qual veio a dar um grande impulso ao *outsourcing*, por meio da definição do negócio central da empresa.

2.6.2. O core business

A estratégia do *core business* consiste na concentração dos recursos e esforços da empresa no seu negócio central, e, nesse processo, a execução de atividades meio ou fim, antes desenvolvidas no interior das empresas, é passada para terceiros, sendo analisada pelo ângulo estratégico.

Corroborando esse pensamento, Freire (2003) afirma que a empresa precisa identificar as atividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação de sua oferta e que devem ser desempenhadas internamente. As demais, que dão uma contribuição marginal ao desempenho competitivo, podem ser contratadas no mercado, devendo ser enquadradas no contexto de sua estratégia organizacional.

O aprimoramento dessa competência (*core business*) envolve um processo de dupla integração, que se desenvolve de forma interna, por meio do comprometimento das partes organizacionais com o todo, ou seja, incluindo desde a alta gerência até a linha de produção ou execução dos serviços prestados. E, de forma externa, com a integração e desenvolvimento interorganizacional na rede, que pressupõe o envolvimento e o comprometimento de todas as empresas que dela fazem parte (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Sueyoshi et al (2009) fizeram uma comparação entre a concentração no próprio negócio e a diversificação, comprovando a maior eficácia da primeira. Além disso, essas empresas ganham a possibilidade de concentrar os próprios recursos em seu *core business*. Isso pressupõe a necessidade de criar sistemas produtivos modernos, diferentes dos modelos centrados na fragmentação de esforços e na completa ausência de preocupação com a obtenção de níveis de eficiência e eficácia naquilo que fazem.

Respaldo pela análise de uma base de dados com informações sobre 1.854 empresas, Zook (2002, 2007) assegura que 83% das empresas que alcançam crescimento rentável e posição de liderança no mercado se concentram em um ou dois *core businesses*.

Na opinião do especialista, pode-se definir um negócio a partir de dois pontos de vista relacionados: de fora para dentro e de dentro para fora. No primeiro caso, a definição é dada pelo ponto de vista do mundo exterior, e seus limites são dados pela lógica do mercado; no segundo, a definição é dada pelo ponto de vista dos que fazem parte da empresa, e as fronteiras são demarcadas pelo *core business*. Nos dois casos, o fundamental é haver uma definição precisa de um negócio central.

O estudo demonstrou ainda que 75% dos fracassos empresariais se devem à perda do foco e da definição do *core business* (erros na definição dos negócios).

Como consequência desses erros, algumas empresas passaram a buscar oportunidades que puseram em perigo seu *core business* original, distanciando-se bruscamente dele, mas rapidamente retomaram o caminho original, tão logo diagnosticaram seu problema: o distanciamento de sua estratégia central.

O autor ressalta que o *core business* decorre do conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias, com os quais a empresa pode gerar a maior vantagem competitiva possível. O *core business* reúne os clientes mais leais e rentáveis, e é o gerador do crescimento da empresa.

Por outro lado, o principal impeditivo da definição correta do *core business* é a dificuldade de conseguir o equilíbrio entre amplitude e foco. Algumas empresas têm cometido graves erros, ao definir de maneira muito ampla o seu *core business*, indo muito além de suas capacidades competitivas; ao mesmo tempo, outras fracassam devido à estreiteza de foco.

Por meio da expansão para as adjacências, possibilitando que as empresas estendam as fronteiras do seu *core business*, é possível se reposicionar para buscar as fontes de lucros mais atraentes ou então responder às novas condições do mercado. Esse tipo de ação se distingue de muitas outras maneiras de crescer, como, por exemplo, por meio da entrada em novos mercados em expansão, de investimentos de capital de risco, da compra de empresas concorrentes ou da diversificação.

2.6.3. Como definir o core business

Os executivos sabem que devem ter uma resposta clara para a pergunta “Qual é o nosso *core business*?” Entretanto, frequentemente sentem dificuldade de respondê-la. Sugere-se, assim, que antes da definição ou escolha do negócio central da empresa, sejam encontradas respostas criteriosas para as seguintes questões

elaboradas por Zook (2002 2007): Quais são os limites do negócio de que participamos? Quais são nossas fronteiras econômicas “naturais”, definidas pelas necessidades do cliente e a lógica básica do mercado? Que produtos, clientes, canais e concorrentes são abrangidos pelo negócio? Que capacitações e ativos centrais são necessários para competir eficazmente nesse cenário? Qual é o nosso *core business*, definido pelos clientes, produtos, tecnologias e canais por meio dos quais podemos ganhar retorno hoje e competir de maneira eficiente com nossos recursos atuais? Qual é o fator diferenciador-chave que nos torna únicos aos olhos de nossos maiores clientes? Quais são as áreas adjacentes ao negócio que definimos como central? É possível que a definição de nosso negócio e de nossa indústria se modifique, portanto, mude o panorama competitivo e os clientes?

Impacto no *outsourcing* – Uma vez respondidos esses questionamentos, e havendo os executivos se concentrado na averiguação objetiva dos fatos, terão eles a oportunidade real de distinguir as oportunidades que fortalecerão a definição ou redefinição do seu *core business*, conduzindo-os, desse modo, para a gestão organizacional alternativa de utilização do *outsourcing*, abrindo espaço, assim, para a gestão organizacional alternativa, por meio desse instrumento.

2.6.4. Core competences e sua relação com o Outsourcing

Utilizando-se os conceitos e as observações consignadas no item anterior, ver-se-á que o modelo baseado em recursos assume que cada organização é uma coleção de recursos e capacidades únicas, que fornecem as bases para sua estratégia, e são as fontes primárias de seus retornos, de acordo com Hitt et al (2008).

Nesse modelo, as diferenças de *performance* entre firmas são produzidas por seus recursos e capacidades únicos, em vez de serem geradas pelas características estruturais de um setor ou indústria; ou seja, em termos de recursos e capacidades, o ambiente interno é mais crítico que o externo na determinação de ações estratégicas.

Collins e Montgomery (1995) argumentam que a vantagem competitiva, seja qual for sua fonte, pode ser atribuída à posse de recursos valiosos que possibilitem à empresa desempenhar suas atividades melhor do que os competidores. O modelo baseado em recursos fundamenta-se nas *core competences*, que são a base da vantagem competitiva de uma empresa. De acordo com Prahalad (1994), *core products* são geralmente os recursos físicos de uma ou mais *core competences*.

Ainda segundo Prahalad (1994), *core competences* são mais do que uma coleção de capacidades técnicas; elas envolvem o empacotamento criativo de múltiplas tecnologias com o conhecimento do consumidor, a intuição de *marketing* e a habilidade de gerenciá-las de modo sinérgico.

Elas surgem somente quando as empresas aprendem a harmonizar tecnologias múltiplas, ao passo que capacidades, em muitos casos, são requisitos para permanecer no negócio.

Hitt et al (2008) definem *core competences* como capacidades valiosas, raras, difíceis ou caras de imitar, e não-substituíveis. Quinn e Hilmer (1994) propõem uma definição mais completa de *core competences*. Segundo esses autores, as *core competences* efetivas de uma empresa são experiências e conhecimentos, e não produtos ou funções. São as experiências e capacidades intelectuais e os sistemas de gerenciamento que garantem a liderança competitiva. As *core competences* tendem a ser conjuntos de habilidades que permeiam as funções tradicionais de uma cadeia de valor, envolvem atividades como projeto do produto ou serviço, criação de tecnologia, serviço ao consumidor e logística, que tendem a ser baseadas em tecnologia.

Muitos autores defendem que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo, sendo assim necessário identificar as funções que a empresa pode desempenhar com excelência, para, então, centrar seu negócio nessas funções ou, em outras palavras, competir em campos a ela relacionados. Surgem, daí, os conceitos de *core competences*, ou seja, as áreas de trabalho ou as funções em que a empresa é competente (WOODUFFE, 1991).

As empresas tendem a se focalizar em pequenos nichos de mercado, nos quais têm certa experiência, e usualmente em algumas habilidades orientadas a produtos. O desafio é construir conscientemente habilidades dominantes que um dia serão valorizadas pelos consumidores. Os pontos-chave das *core competences* são as habilidades flexíveis e a permanente reavaliação de tendências.

Muitas empresas focalizam duas ou três atividades da cadeia de valor que são mais críticas ao sucesso futuro. Se possuir mais do que cinco atividades ou conjuntos de *core competences*, a empresa será incapaz de igualar a *performance* dos competidores mais próximos.

Fontes únicas de alavancagem na cadeia de valor, as estratégias efetivas procuram locais onde haja imperfeição de mercado ou descontinuidade de conhecimentos, nos quais a empresa seja unicamente a qualificada para atender e onde possam ser alavancados investimentos em recursos intelectuais.

No longo prazo, as *core competences* são elementos importantes para os consumidores. Pelo menos uma das *core competences* da empresa deve estar relacionada ao entendimento e ao serviço de atendimento aos consumidores. Elas não podem depender somente de algumas pessoas-chave, devendo estar incluídas nos sistemas organizacionais da empresa.

A arquitetura estratégica é uma estrutura para alavancar os recursos corporativos, que é consistente com o intento. É um *roadmap* para o futuro que identifica as *core competences* a serem criadas e cultivadas.

Ela possibilitará o reconhecimento das *core competences* que residam no coração do processo de alavancagem e a criação de novas oportunidades de negócio, identificando o que deve ser realizado no presente para alcançar o futuro, sendo um meio de ligação entre o curto e o longo prazo (HITT et al, 2008).

De acordo com Hill et al (2008), o intento estratégico é a alavancagem dos recursos, capacidades internas e *core competences* de uma empresa para obter seus

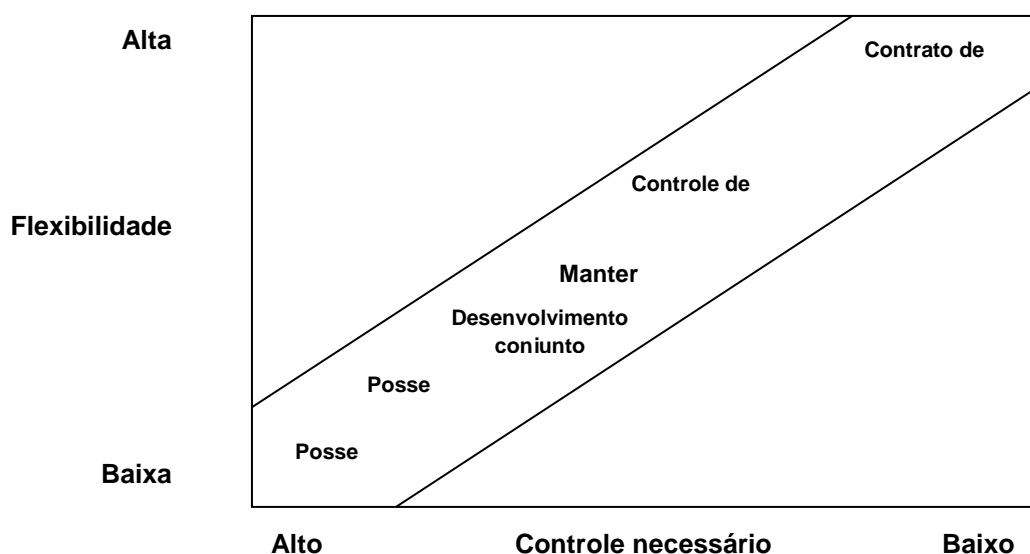
objetivos no ambiente competitivo. Segundo Prahalad et al (1994), o intento é a articulação das aspirações organizacionais, e representa uma agenda competitiva para toda a companhia, que requer uma arquitetura estratégica.

Segundo Greaver (1999), o *outsourcing* pode ser classificado em dois tipos principais: tático e estratégico. O tático é aquele implementado para resolver problemas de curto prazo; o *outsourcing* adquire importância estratégica quando está alinhado com a estratégia de longo prazo da empresa.

Esse processo de *outsourcing* pode incluir muitas daquelas atividades consideradas integradas à empresa, mas que não exijam tratamento estratégico, nem tampouco capacidades especiais. Uma pesquisa realizada em 1997 pela revista Chief Executive e pela Anderson Consulting (COSTA & SOARES, 2003), mostra que 50% das iniciativas de *outsourcing* (terceirização) nos Estados Unidos tinham origem na necessidade estratégica; 47% eram de origem tática; e os 3% restantes tinham razões táticas e estratégicas.

Quando combinadas inteligentemente, as competências essenciais e as estratégias de terceirização produzem melhores retornos sobre o capital, menor risco, maior flexibilidade e melhor resposta às necessidades dos clientes, a um custo menor. Há um espectro de tipos de terceirização que depende das necessidades de flexibilidade e controle, conforme indicado na Figura 11. A questão importante não é quando comprar ou fazer, mas sim como estruturar o fornecimento interno e externo em busca de uma condição ótima.

Figura 11 – Relações contratuais



Fonte: Quin; Hilmer, 1994.

Impacto no *outsourcing* – A literatura sobre *outsourcing* estratégico recomenda a concentração em poucas *core competences* e a contratação de outras capacidades no mercado. Uma das maiores razões a favor da subcontratação é que no atual ambiente competitivo poucas empresas têm condição de dominar todos os recursos e capacidades requeridos para alcançar superioridade competitiva em todas as atividades primárias e de suporte de sua cadeia de valor.

Um dos fatores catalisadores dessa dificuldade no domínio dos recursos e capacidades julgados necessários é a crescente complexidade e velocidade de evolução da tecnologia. É virtualmente impossível para a grande maioria das empresas desenvolver e fabricar tudo o que é necessário para colocar um produto no mercado. Portanto, o adequado gerenciamento do *outsourcing* estratégico torna-se crucial para a sobrevivência e competitividade das empresas nos dias de hoje.

2.6.4.1. Perfil para a empresa competitiva

Focalização – é a tendência que têm as empresas de se concentrar em suas competências. Significa que elas devem focalizar seus recursos – quer financeiros ou de mercado, quer tecnológicos ou humanos – naqueles serviços ou produtos que representem a essência do seu negócio (GOMES, 1994).

Flexibilidade – as companhias devem estar preparadas para sobreviver em ambientes de acelerada mutação. Para isso, devem enxugar suas estruturas e buscar agilidade nas respostas às bruscas mudanças do ambiente. O raciocínio que orienta a administração flexível foi sintetizado por Toffler (1990, p. 67) na seguinte frase: "as mudanças são a única certeza que temos". No novo paradigma tecnológico e de produção, ser capaz de tomar a decisão certa no momento certo tornou-se tão importante quanto saber produzir rapidamente.

Custos competitivos – é uma realidade que, a cada dia mais, obriga as companhias a se tornar mais ágeis e enxutas, trabalhando com menor esforço de capital e trabalho. Anote-se que uma vantagem pode ser criada mediante redução dos custos das atividades preliminares, mas também reduzindo-se os custos das atividades da sustentação. Recentemente, diversas companhias conseguiram uma vantagem do custo pelo uso inteligente da tecnologia da informação.

Qualidade - ante as novas exigências de mercado, não basta oferecer qualidade; é preciso ter obsessão pela qualidade. Num ambiente francamente desafiador em âmbito mundial, quem não satisfizer plenamente as necessidades do cliente estará fadado ao fracasso. Para enfrentar esse ambiente desafiador, as empresas competitivas precisam saber que dimensões das qualidades são importantes para seus clientes, focando aí os seus esforços.

Produtividade – esforço que a organização deve despender, sempre, para melhorar a competitividade e garantir presença no mercado. Nos mercados mais competitivos, essa visão aparece definitivamente como diferencial na liderança empresarial do século XXI. A busca da competitividade, porém, não está restrita às empresas.

Porter (1990), afirmou que até as nações precisam ser competitivas. E que a competitividade de uma nação é a soma da competitividade de suas empresas.

Parcerias – o sexto ponto selecionado, que aparece com muita clareza, na formação do perfil da empresa competitiva moderna é a necessidade de formação de parcerias com todos os seus públicos relevantes, por meio de alianças estratégicas.

2.6.5. Alianças estratégicas como ferramenta auxiliar do Outsourcing

A viabilização do foco no *core business* da empresa requer o uso do *outsourcing* estratégico, para transferência de atividades para parceiros de fora da organização. Uma estratégia auxiliar para obtenção desse objetivo é a formação de alianças estratégicas. Para Gomes-Casseres (1999), as alianças estratégicas são formas de concepção de novas unidades de competição, possibilitando a redefinição do atual modelo de competição.

Na formação de alianças estratégicas, fornecedores e consumidores definem e procuram alcançar objetivos estratégicos compartilhados de longo prazo, e se comprometem a aplicar e gerenciar os recursos necessários. Essas alianças fazem parte do contexto do plano estratégico das organizações envolvidas (BERTHON et al, 2003).

Atualmente, além das vantagens obtidas pelas empresas por meio das alianças no modelo de relações bilaterais, há, de acordo com os autores acima citados, a extensão do conceito, dando origem a verdadeiras redes de alianças ou “constelações”.

Doz e Hamel (1998) consideram que tais parcerias devem trazer as vantagens competitivas necessárias para a disputa por clientes no mercado atual, as quais não seriam construídas pelas empresas de forma isolada. Assim, uma definição mais ampla de “aliança estratégica” poderia ser uma parceria entre empresas que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo comum.

Segundo Ohmae (1989), implica compartilhar o controle entre as organizações. Tais alianças seriam estratégicas quando tivesse por objetivo contribuir para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002). Por sua vez, Miles, Snow e Miles (2000) vinculam a capacidade de inovação das empresas à formação dessas alianças estratégicas, além de ressaltar que tais alianças possibilitariam que as empresas destinassem maior foco às suas competências centrais.

Freire (2003) dá a sua contribuição, ao conceituar aliança estratégica como um acordo de cooperação entre empresas com vistas a complementar competências para a persecução de um objetivo comum. Segundo Neto (1995), as empresas procuram definir de forma mais precisa o escopo de seu negócio, concentrando esforços em áreas-chave ou nas quais desenvolveram competências básicas ou distintivas.

Como parte desse processo de ajustamento, muitos produtos ou serviços, antes gerados internamente, passaram a ser obtidos por meio de novas formas de relação e arranjo entre as empresas, como as parcerias, os acordos e as alianças estratégicas já descritas.

Garcia-Point e Nohria (2002) dão um exemplo disso em um estudo da dinâmica das alianças entre as 35 maiores firmas da indústria automobilística, indicando que as alianças mais eficazes são aquelas formadas entre duas firmas que dividem o mesmo local de atuação entre os membros de um grupo estratégico.

Ocorre que na pesquisa em estratégia a preocupação maior tem sido com os motivos para estabelecer as alianças estratégicas. Em pesquisa conduzida por Tavares (2002), constata-se que dois terços das maiores empresas líderes no Brasil (67%) estabelecem alianças estratégicas, e que os principais motivos para tanto são o compartilhamento de recursos/competências complementares e a redução de custos. Singh e Perlmutter (2000) trataram das alianças estratégicas focando no que chamaram “learning and protection of proprietary assets in strategic alliances”.

A maioria forma alianças bilaterais (75%), geralmente *joint ventures*, que são tipos de aliança estratégica em que é criada uma nova firma, com estrutura própria de capital, embora com essa diferença os dois termos sejam usados de forma intercambiável (BERTHON et al, 2003). No que tange a redes, a pesquisa revelou que já um terço das empresas líderes no país atua em redes formadas por alianças estratégicas, sendo que a grande maioria percebe que estas influenciam seu desempenho e mudam para melhor a natureza da competição.

Por meio dessas alianças, formam-se as parcerias por meio das quais as empresas podem concentrar-se nas atividades-fim, também denominadas *core business*, e repassar a outras empresas a implementação de atividades não centrais, ganhando vantagem competitiva, através do *outsourcing*.

Inspirando-se em Nohria e Garcia-Pont (1991) e Parise (2000), Macedo-Soares e Tauhata (2002) apresentam vários exemplos de aliança estratégica, dentre eles o *outsourcing*, que conceituam como transferência para um fornecedor externo de atividades relativas à fabricação de bens ou prestação de serviços que são realizadas internamente pela empresa.

No Quadro 7 são mostrados alguns critérios básicos para definição de uma tipologia de *outsourcing* a partir de indicadores como vantagem competitiva, atividades, níveis de satisfação das partes, competitividade e tipos de laço.

No Quadro 8, é descrita uma tipologia de *outsourcing*, que vai desde o *outsourcing* estratégico ganha-ganha, até o *outsourcing* operacional perde-perde. Entre as duas pontas, encontram-se ainda os seguintes tipos: *outsourcing* estratégico ganha-perde, *outsourcing* estratégico perde-perde, *outsourcing* operacional ganha-ganha, e *outsourcing* operacional ganha-perde. Os indicadores para a classificação são os tipos de laço, os recursos, os prazos, os tipos de função, o retorno financeiro, as vantagens competitivas e a satisfação dos *stakeholders*.

Da análise da tipologia apresentada, extraem-se algumas observações acerca do conteúdo. No que tange ao laço estabelecido, os tipos apresentam laço oportunista,

exceto o tipo estratégico ganha-ganha. Dessa forma, segundo sugere a tipologia, para que um *outsourcing* estratégico seja do tipo ganha-ganha, torna-se necessário o estabelecimento de um laço colaborativo entre as partes. O laço colaborativo tem como características o alinhamento de estratégias (ou operações) e o compartilhamento de riscos, baseados na confiança mútua. Essas características são essenciais para o sucesso numa relação de *outsourcing* que, traga para ambas as partes, direta ou indiretamente, vantagens sustentáveis, retorno financeiro e satisfação dos *stakeholders*.

Quadro 7 – Alianças: critérios para definição de uma tipologia de Outsourcing

Critério	Indicador	Descrição
Vantagem competitiva sustentável	Direta	A criação de vantagem competitiva sustentável é objetivada de forma estruturada e conseguida por meio do emprego do outsourcing .
	Indireta	A criação de vantagem competitiva sustentável pode resultar como efeito não programado do emprego do outsourcing .
	Inexistente	Não se consegue vantagem competitiva sustentável por meio do outsourcing .
Atividades	Críticas	Outsourcing de atividades que geram valor para a empresa, diferenciando-a de seus competidores.
	Secundárias	Outsourcing de atividades secundárias da empresa, que não contribuem diretamente para a geração de valor.
Níveis de satisfação das partes	Satisfação para ambas as partes	Satisfação dos acionistas, empregados e clientes de ambas as empresas quanto ao emprego do outsourcing .
	Satisfação para apenas uma das partes	Satisfação dos acionistas, empregados e clientes de apenas uma das empresas quanto ao emprego do outsourcing .
	Satisfação para nenhuma das partes	Satisfação dos acionistas, empregados e clientes de nenhuma das empresas quanto ao emprego do outsourcing .

Competitividade	Retorno financeiro para ambas as partes	As empresas atingem as respectivas reduções de custo e margens esperadas para o negócio.
	Retorno financeiro para apenas uma das partes	Não há redução de custos para a empresa cliente, nem realização de lucro para a empresa fornecedora.
	Retorno financeiro para nenhuma das partes	Não há redução de custo para a empresa cliente, nem realização de lucro para a empresa fornecedora.
Laço	Colaborativo	Empresas compartilham seus objetivos estratégicos, alavancando a utilização de seus recursos com base na confiança mútua, construindo diferenciais competitivos para ambas as partes, dentro de uma perspectiva ganha-ganha.
	Oportunista	Empresas mantêm relação cliente-fornecedor limitada pelo escopo da prestação de serviço ou do fornecimento de bens, contratados dentro de uma visão ganha-ganha, em que não há confiança.
Prazo	Longo	Superior a 36 meses, com altos custos contratuais e operacionais de mudanças nesse período.
	Curto	Inferior a 36 meses, com baixos custos de mudança.

Fonte: Adaptado de Costa e Soares, 2003.

A natureza oportunista do laço estabelecido nos outros tipos caracteriza as relações em que somente uma das partes, ou nenhuma, se beneficia, como as modalidades estratégica e operacional ganha-ganha, que, apesar de beneficiar, ambas as partes, podem também apresentar um laço de natureza oportunista. Isso se explica pelo fato de que, por se tratar de funções secundárias, o alinhamento de estratégias e o compartilhamento de riscos, baseados na confiança mútua, não são fatores críticos de sucesso para a aliança, conforme demandam os laços de natureza colaborativa.

Quadro 8 – Alianças: tipologia do *outsourcing*

Indicador	Tipos					
	<i>Outsourcing</i> estratégico ganha-ganha	<i>Outsourcing</i> estratégico ganha-perde	<i>Outsourcing</i> estratégico perde-perde	<i>Outsourcing</i> operacional ganha-ganha	<i>Outsourcing</i> operacional ganha-perde	<i>Outsourcing</i> operacional perde-perde
Laço colaborativo	▼			▼		
Laço oportunista		▼	▼	▼	▼	▼
Com absorção de recursos	▼	▼		▼	▼	
Sem absorção de recursos		▼	▼		▼	▼
Longo prazo	▼	▼		▼	▼	
Curto prazo		▼	▼		▼	▼
Funções críticas	▼	▼	▼			
Funções secundárias				▼	▼	▼
Retorno financeiro para ambos	▼			▼		

Retorno financeiro para apenas um		▼			▼	
Retorno financeiro para nenhum			▼			▼
Vantagem competitiva sustentável direta	▼	▼				
Vantagem competitiva sustentável indireta				▼	▼	
Vantagem comparativa sustentável inexistente			▼			▼
Satisfação de stakeholders para ambas as partes	▼			▼		
Satisfação de stakeholders para apenas uma das partes		▼			▼	
Satisfação de stakeholders para nenhuma das partes			▼			▼

Fonte: Adaptado de Costa e Soares, 2003.

O Quadro 9 vem a demonstrar as implicações estratégicas dos diversos tipos de *outsourcing*. Partindo de indicadores, analisam-se as já citadas implicações

estratégicas à luz das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, (ambiente interno e externo) nas organizações.

Quadro 9 – Alianças: implicações estratégicas dos tipos de *outsourcing*

Indicador	Força	Fraqueza	Oportunidade	Ameaça
Laço colaborativo	Aumento da eficiência de utilização dos recursos Acesso a informações privilegiadas		Utilização da rede de relacionamento do parceiro para a realização de novos negócios Lançamento de novas ofertas, compartilhando riscos	
Laço oportunista	Aumento da eficiência no fechamento de contratos	Baixo desempenho da função pela empresa contratada, em decorrência da não compreensão do negócio do cliente	Troca de fornecedor por outro com melhor desempenho no mercado	Adoção, pelo fornecedor, de novas tecnologias não alinhadas com as necessidades do negócio Vazão de informações confidenciais do negócio para competidores
Com absorção de recursos	Manutenção do crescimento do capital intelectual	Perda de capital intelectual por meio da dispensa de recursos pelo fornecedor	Identificação de soluções mais adequadas ao cliente, pelos recursos absorvidos por quem fornece soluções, por meio do acesso a novas informações	Aumento da capacidade competitiva dos concorrentes, por meio da absorção de recursos não utilizados pelo fornecedor de <i>outsourcing</i>
Sem absorção de recursos	Liberação de recursos para funções	Aumento da resistência interna a mudanças, mais em função da		Aumento da capacidade competitiva de

Indicador	Força	Fraqueza	Oportunidade	Ameaça
	importantes	necessidade de demissão de pessoal		concorrentes, pela absorção de recursos não utilizados pela empresa
Longo prazo	Acesso a novas tecnologias Compartilhamento de riscos nos negócios	Menor capacidade de negociação com o fornecedor, em função de maior dependência	Criação de vantagem competitiva por meio do acesso e amadurecimento da implementação de novas tecnologias	Redução nos custos da indústria relativos aos serviços prestados, melhorando as condições dos competidores
Curto prazo	Capacidade de mudança de fornecedor com baixo custo	Permanência dos problemas atuais Perda de capital intelectual sem benefícios financeiros e operacionais correspondentes	Maior poder de barganha com outros potenciais fornecedores	Aumento dos custos na indústria sem condição de amortização por meio de eficiência na operação, em função do curto prazo
Funções críticas	Maior controle de custos sobre funções críticas	Menor capacidade de inovação	Redefinição do <i>core business</i> , em função de mudanças no mercado	Transforma o fornecedor em novo competidor, a partir da aquisição do capital intelectual
Funções secundárias	Foco no <i>core competence</i>	Menor capacidade de realização dos ganhos de eficiência	Aproveitamento de inovações realizadas por especialistas na indústria	
Retorno financeiro para ambos	Maior capacidade de desenvolvimento de melhores níveis de serviços		Aproveitamento de novas oportunidades com os valores gerados	
Retorno financeiro para apenas um	Capacidade de melhoria do resultado financeiro no curto prazo	Degradação do nível de serviço prestado pelo fornecedor	Investimento imediato em novas oportunidades, com os recursos obtidos	Busca de novas oportunidades pelo fornecedor, em detrimento do contrato vigente Acordo de serviços do fornecedor com competidor do cliente, aproveitando recursos assimilados no <i>outsourcing</i> do cliente
Sem retorno financeiro para		Menor capacidade de geração de resultados		Criação de diferença negativa em relação

Indicador	Força	Fraqueza	Oportunidade	Ameaça
ninguém		positivos para o negócio		à <i>performance</i> do competidor, com perda de competitividade
Vantagem competitiva sustentável direta	Maior capacidade de diferenciação e gerenciamento da vantagem competitiva, em função de sua natureza programada		Diferenciação em relação a competidores	
Vantagem competitiva sustentável indireta	Maior capacidade de diferenciação		Diferenciação em relação a competidores Estruturação e proteção da vantagem competitiva adquirida	Reprodução da vantagem competitiva, de forma estruturada, pelos competidores
Satisfação de <i>stakeholders</i> para ambos	Aumento da previsibilidade do comportamento do negócio		Desenvolvimento de novas sinergias com parceiros	
Satisfação de <i>stakeholders</i> para apenas um		Menor previsibilidade do comportamento do negócio		Busca de novas oportunidades pelo fornecedor em detrimento do contrato vigente Acordo do serviço do fornecedor com competidor do cliente, com aproveitamento dos recursos absorvidos no <i>outsourcing</i> do cliente
Satisfação de <i>stakeholders</i> para nenhum		Menor capacidade de gerar resultados para o negócio		Inviabiliza possibilidade de desenvolver novos negócios entre as partes

Fonte: Adaptado de Costa e Soares, 2003.

Impacto no *Outsourcing* – Concluindo o presente tópico, assinala-se que o *outsourcing* estratégico pode ser considerado um tipo de aliança estratégica, e não

mais um tipo de *outsourcing* convencional, alinhando objetivos de longo prazo, amplamente discutido e entendido por ambos os lados, favorecendo o seu sucesso.

Observa-se também que entre os diferentes tipos de *outsourcing* estratégico propostos, o ganha-ganha é o que demonstra maximizar seus resultados estratégicos, construindo novas vantagens competitivas por meio de um laço colaborativo (Quadro 4). Sobressai-se, nesse tipo, o compartilhamento de objetivos estratégicos nos negócios, pelos executivos das organizações.

Finaliza-se com a análise do material exposto, afirmando que há uma relação entre o sucesso obtido num *outsourcing* estratégico, a adoção de um laço colaborativo, a absorção de recursos críticos e o estabelecimento de uma relação de alianças de longo prazo (COSTA; SOARES, 2003).

2.6.6. Redes organizacionais, redes de relacionamento eletrônico, organizações virtuais

Nos últimos 30 anos as empresas sofreram profundas alterações, como consequência de fatores como mudanças tecnológicas, melhoria e internacionalização dos processos produtivos e globalização mundial.

Nesse cenário, a competitividade empresarial passou a ser requisito essencial para a sobrevivência no mercado. A eficiência operacional e a redução de custos passaram a ser continuamente perseguidas, mas as ferramentas tradicionalmente empregadas para alcance desses objetivos se mostraram ineficientes.

O campo da organização empresarial envolve o estudo de como as empresas são estruturadas. Mariti e Smiley (1983), Williamson (1991) e Ring Van de Ven (1992) trataram desse tema desenvolvendo a ideia de um *continuum* de formas de organização. Para esses autores, em uma extremidade do *continuum* vamos encontrar a organização de mercado, em que as relações se dão puramente pela competição. Na outra extremidade encontra-se a hierarquia, que suscita vínculos de poder, em que uma parte depende de outra, e tem pouca margem para decisão. O

ponto intermediário é formado por vários tipos de organização, como as *joint ventures*, as franquias, e até os contratos informais.

Refletindo sobre esse *continuum*, podem-se incorporar as redes de empresas, que igualmente são estruturas entre o mercado e a hierarquia (THORELLI, 1986). Se as empresas se organizam em redes, certamente recebem algum tipo de incentivo para agir assim. Com um enfoque voltado para a competitividade, pode-se entender que, agindo dessa maneira, as empresas teriam alguma fonte de vantagem competitiva, ou atributo (COYNE, 1986), que as diferenciariam das demais.

Por mais de duas décadas, a economia de rede vem tomando forma, obrigando as empresas a colaborar intensamente (SALMELA; SPIL, 2007). Nesse contexto, as mudanças nas organizações tornam-se necessárias, e, por meio delas, busca-se uma reestruturação, tanto interna quanto externa, que propicie maior competitividade e melhores condições de atuação no mercado. Essa necessidade vem ao encontro de novas formas de gestão, dentre elas a formação de redes organizacionais e de parcerias que possibilitem às empresas a concentração nas atividades-fim, também denominada *core business*.

Redes de organizações surgem quando múltiplas alianças estratégicas formam estruturas organizacionais complexas, que incluem divisões. Dessa maneira, as organizações em rede evitam desenvolver atividades que podem ser mais bem realizadas por outros parceiros. Nesse tipo de relacionamento, procura-se manter todos os parceiros focados no consumidor e informados sobre suas necessidades (BERTHON et al, 2003).

A opção pela concentração pressupõe a formação de uma rede de organizações que define uma renovação nas relações organizacionais, que, diante das novas tecnologias, determina novas relações de gestão e estratégia, conforme a reestruturação exigida. Define, também, uma relação de parceria diferenciada, variável que busca maior eficiência e melhores resultados organizacionais diante das exigências de mercado.

Já não basta reduzir custos ou adotar um modelo de gestão específico, mas encontrar um diferencial que efetivamente possa alterar as condições da empresa: as redes de relacionamento. Para determinação e manutenção das relações de parceria na formação das redes, torna-se fundamental o acompanhamento dos níveis de regulação das atividades e das políticas e ações adotadas pelas partes contratantes.

2.6.6.1. Redes organizacionais

Salmela e Spil (2007) afirmam que uma das formas de agrupamento das empresas e formação das redes organizacionais ocorre de acordo com os níveis de centralização ou descentralização dos processos decisórios das redes, segundo a definição das atividades executadas pelas empresas. Dentre as diversas formas de se caracterizar uma rede organizacional, destacam-se *joint ventures*, *franchising*, consórcios, redes de contratação e subcontratação, franquias e *outsourcing* (GRANDORI; SODA, 1995).

Prahalad e Hamel (1990) reforçam essas colocações, acrescentando que a opção das empresas pela concentração de seus processos de produção tem determinado a formação de redes organizacionais em que as atividades anteriormente relacionadas a uma única empresa são repassadas a outras que a identificam como essenciais, exigindo a elaboração de um processo estratégico comum, que apresente uma abrangência interorganizacional quanto ao processo de gestão.

Segundo Marques (2003), a organização em rede inclui os clientes, os fornecedores e demais integrantes do negócio, numa rede em que predominam as alianças estratégicas e o *outsourcing*.

Nesse sentido, a concentração das atividades da empresa em seu *core business* assume maior importância, garantindo o reforço das competências centrais, ao serem subcontratadas as demais atividades, passíveis de serem realizadas com mais eficácia por outros.

Hodiernamente, subjacente a qualquer modelo de estrutura organizacional, escolhido como o ideal para operacionalização de suas atividades pela empresa, está sempre a estrutura de rede, possibilitada ou facilitada pela tecnologia da informação e da comunicação, que, por sua vez, muito tem contribuído para a virtualização das organizações.

As estruturas de rede têm evoluído desde a rede interna, em que a organização desenvolve internamente uma estrutura com setores autônomos, passando pela rede estável, em que a organização recorre ao *outsourcing*, de forma supletiva, para obter alguns produtos e serviços, indo até a rede dinâmica, em que o processo interno se centra no fundamental, na gestão da cadeia de abastecimentos, dado que a organização obtém praticamente todos os serviços/produtos no exterior (SAMUEL; SERRANO, 2000).

A grande contribuição das novas tecnologias da informação e da comunicação consiste em possibilitar a reestruturação de toda a organização, criando estruturas mais flexíveis, em substituição às hierarquias tradicionais (PERSONA et al, 2007).

A flexibilidade, inicialmente adotada nas estruturas organizacionais, expandiu-se para a produção, os contratos de trabalho e a natureza dos produtos. Nolan e Croson (1995 apud MARQUES, 2003) propõem a transformação da pirâmide verticalizada num diamante de base mais estreita, dispondo a hierarquia em torno de uma rede, baseada nas tecnologias da informação.

As organizações deixam de se focalizar na competitividade dos seus produtos, para se concentrarem na competitividade do seu modelo de negócio, que tem como pano de fundo a tecnologia. Dessa forma, a fisionomia da organização é cada vez mais tecnológica, o que justifica a emergência das *e-corporations* ou das empresas virtuais. Marques (2003, p. 170)

2.6.6.2. Redes eletrônicas e organizações virtuais

No atual ambiente competitivo, a cada dia tem sido mais frequente a idealização de novas formas organizacionais. As formas virtuais, em especial, são tipos

organizacionais relativamente novos (PERSONA et al, 2007). E, nas palavras de Handy (2002, p. 15), uma empresa virtual é vista do seguinte modo:

Nós estamos começando a ver sinais de organizações virtuais, que não necessitam ter todas as pessoas, e em algumas vezes, nenhuma pessoa, em um lugar para fornecer seu serviço. A organização existe, mas você não pode vê-la. Ela é uma rede de relacionamentos, e não um escritório.

Davidow e Malone (1992, p. 5), por sua vez, definem a empresa virtual como sendo:

...uma corporação virtual parecerá quase sem contornos, com a interface entre empresa, fornecedores e clientes permeável e mudando continuamente. Do lado de dentro da empresa, a visão não será menos amorfa, com os tradicionais escritórios, departamentos e divisões operacionais sendo constantemente reformados de acordo com as necessidades.

Meissonier (2000, p. 95) define empresa virtual como “uma rede de várias empresas ou organizações que trabalham juntas e a distância, recorrendo às novas tecnologias da informação”.

Certamente, essa rede é criada para dar mais flexibilidade, melhorar os processos interorganizacionais, facilitar o acesso aos mercados externos, partilhar custos e dividir competências. Nessas definições de empresa virtual percebe-se a importância atribuída aos relacionamentos existentes, possibilitando algumas práticas de trabalho flexíveis, com o uso das novas tecnologias da comunicação (AFSARMANES; CAMARINHA, 2005).

Pelo exposto, observa-se que a característica principal de uma empresa virtual é a capacidade de estabelecer parcerias e redes de relacionamento. A organização virtual tornou-se popular nos últimos anos devido à necessidade de resposta eficaz às frequentes mudanças no mercado. Simultaneamente, tecnologias até então não disponíveis, ou separadas, passaram a convergir de modo a suportar as necessidades tecnológicas de comunicação necessárias a essa forma de organização.

Uma empresa virtual se liga às demais por meio de uma rede eletrônica, e opera de modo cooperativo e harmônico na obtenção do produto ou serviço desejado. Dessa forma, cada empresa da rede estaria dedicada à sua *core competence*, subcontratando as demais tarefas para parceiros integrados ao seu processo produtivo, de acordo com sua estratégia de terceirização. Esse tipo de empresa tem uma importância muito grande sobre o *outsourcing*, principalmente ao se subcontratar empresas localizadas em outras regiões ou mesmo outros países.

2.6.7. A integração vertical, a desintegração vertical e a quase integração vertical

Passa-se agora a analisar os processos de integração vertical, desintegração vertical e quase integração vertical, que, mediante análise detalhada, devem anteceder a decisão sobre a implementação do *outsourcing*. Grossman e Helpman (2002) contribuíram com sua pesquisa sobre o que determina o equilíbrio entre integração vertical e *outsourcing*.

No modelo de organização industrial, as empresas foram organizadas de uma forma fortemente hierarquizada, segundo o paradigma da produção em massa e bens padronizados. Segundo Braverman (1974), o progresso técnico verificado nessa fase também estava ligado aos processos sistemáticos de desqualificação de grandes categorias de ocupação. Esse modelo fundamenta-se na influência dominante do ambiente externo na determinação das ações estratégicas de uma empresa. Ou seja, a indústria ou setor escolhido exerce mais influência na *performance* de uma empresa do que as decisões tomadas internamente.

Os objetivos das novas tecnologias na organização industrial baseiam-se, em linhas gerais, na busca pela economia de custos – principalmente de capital fixo –, de maior competitividade mundial e maior diferenciação de produtos, promovendo a diversificação de produtos e melhorando a sua qualidade. Na forma de ser da organização industrial, observa-se que ela se caracteriza pela divisão estanque do trabalho.

Sob esse aspecto, Lipietz distingue dois níveis diferentes de divisão desintegração espacial, que consiste numa profunda divisão do trabalho no interior das empresas, entre as sessões administrativas e industriais; e desintegração vertical, que consiste numa divisão de trabalho entre firmas contratantes e subcontratadas, conhecida como *outsourcing*. Essa tendência vem sendo observada nas duas últimas décadas, e difundida com o sucesso das empresas, levando o estudo da organização industrial ao debate mercado *versus* hierarquia, isto é, fazer internamente ou comprar o produto feito, caracterizando a preferência, ou não, pelo *outsourcing*.

2.6.7.1. A integração vertical

A integração vertical consiste na implementação de várias funções da cadeia operacional sob a tutela de uma mesma organização. De modo inverso, a desintegração vertical ocorre quando diferentes organizações são responsáveis pela implementação de atividades distintas. A principal hipótese da TCE foi proposta empiricamente, por Tadelis (2002), afirmando que a especificidade e contratos incompletos levam à integração vertical. A empresa precisa identificar as atividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação de sua oferta e que devem por isso ser implementadas internamente.

Levando-se em conta que as decisões de integração e desintegração vertical têm a possibilidade de um impacto significativo nos resultados da empresa no longo prazo, devem ser enquadradas no contexto da sua estratégia empresarial. Para esse efeito, a empresa deve identificar as atividades estratégicas e não estratégicas na cadeia operacional, em função de seu maior ou menor impacto no desempenho dos fatores críticos de sucesso no negócio (FREIRE, 2003; BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006).

Convém, então, logo de início, definir a abrangência da integração vertical de uma empresa, selecionando-se as funções que desempenhará na já citada cadeia operacional. Continuando o processo, deverá ser feita uma avaliação dos custos, benefícios e riscos potenciais de soluções diferenciadas de integração vertical,

verificando-se em que contextos o valor gerado internamente é superior à alternativa de contratação.

Benefícios, custos e riscos da integração vertical

Todas as modalidades de integração vertical proporcionam benefícios e acarretam custos e riscos potenciais, razão pela qual devem sempre ser analisadas as vantagens e desvantagens de cada modalidade.

Dentre os benefícios da integração vertical total, destacam-se as economias operacionais, a expansão da base tecnológica, a estabilidade, o aumento da capacidade de diferenciação, o aumento das barreiras à entrada, a proteção contra o declínio e também a entrada em negócios mais rentáveis.

Os custos envolvidos na decisão pela integração vertical total envolvem a ultrapassagem das barreiras à entrada, as deseconomias de escala, as barreiras à saída, as necessidades acrescidas de capital e a dificuldade de controle da cadeia operacional (FREIRE, 2003).

Porter (1986, p. 286) dá a sua contribuição ao definir o que entende por custos estratégicos da integração:

Os custos estratégicos da integração vertical envolvem basicamente custo de entrada, flexibilidade, equilíbrio, habilidade na administração da empresa integrada e o uso de incentivos organizacionais internos em oposição aos incentivos do mercado.

No processo de decisão estratégica de escolha da integração vertical total, também devem-se levar em conta alguns riscos inerentes ao modelo: perpetuação das ineficiências, aumento do risco operacional, perda de acesso às tecnologias externas, redução da ligação ao mercado e menor flexibilidade operacional.

Entretanto, a integração vertical não precisa ser sempre total. Quando uma empresa realiza internamente somente uma parte da atividade e contrata a produção do

restante no mercado, está praticando um tipo de integração vertical, denominado integração vertical parcial. Esse tipo de integração, porém, só traz benefícios quando a empresa tem condição de alcançar uma escala ótima de eficiência superior à atividade interna.

Segundo Porter (1986) a integração parcial é uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. As variações do grau de integração vertical, para mais ou para menos, devem contribuir sempre para o reforço da vantagem competitiva da empresa, com reflexos na melhoria em longo prazo.

A implementação de novas tecnologias na organização industrial trouxe como principal benefício a viabilização do desenvolvimento da gestão por fluxos de informação e de produção assistida por computadores, conduzindo a gestão por meio do *outsourcing*. Proporcionou, também, maior agilidade de acompanhamento e controle dos contratados por parte dos contratantes.

2.6.7.2. A desintegração vertical

De acordo com Gomes (1994), Jacobides (2006) e Gilson et al (2009), no processo de desintegração vertical, a gestão informatizada dos fluxos diminui os custos de transação entre dois segmentos de um dado processo produtivo – empresa e fornecedor –, que, juntamente com o caráter da flexibilidade da produção, continua abre espaço para a desintegração vertical. E o reflexo dessa desintegração personalizar-se-á na firma especializada, que irá produzir uma série específica de bens diferenciados.

Dessa forma, podem-se observar setores ou atividades de grandes firmas que se tornaram ramos em si, como, por exemplo, as empresas de informática – desenvolvimento de *softwares* – e de pesquisa aplicada (GOMES, 1994).

Dentre os benefícios decorrentes da desintegração ou da externalização de algumas funções, destacam-se os melhores resultados em termos de custos e qualidade. A

produção flexível aumenta a importância da sucessão de séries curtas e que aos poucos deixam de ser feitas no interior das empresas, via externalização de atividades, para uma rede de empresas especializadas e subcontratadas, e que trabalham para uma apenas ou para várias empresas.

Levando-se em conta que cada uma das séries produtivas passa a ser executada por empresas especializadas em séries específicas, e que a externalização se dá mediante subcontratações mediadas por contratos específicos, em que se exigem padrões de qualidade estabelecidos pela empresa contratante, como, por exemplo, a ISO 9000, que a cada dia mais vem sendo adotada pelas pequenas e médias empresas, pode-se dizer que a desintegração possibilita maior controle sobre os custos e a qualidade.

Divisão dos riscos sobre investimentos: além disso, a desverticalização das grandes empresas em redes de firmas especializadas divide os riscos sobre investimentos entre vários empresários – como pesquisa e desenvolvimento – e de immobilizações em altas tecnologias e em capital fixo – como equipamentos e instalações.

Impacto no *outsourcing* – dessa forma, a desverticalização pode representar uma resposta às pressões financeiras e econômicas, ao tempo de vida mais curto dos produtos e à crescente instabilidade dos modelos dominantes, conduzindo a novos instrumentos de gestão, como o *outsourcing* (GOMES, 1994).

2.6.7.3. A quase integração vertical

Na opinião de Porter (1986), a quase integração vertical deve ser considerada uma alternativa viável da integração vertical total. A quase integração vertical alcança alguns dos benefícios da integração vertical, sem, no entanto, incorrer em todos os mesmos custos. É necessária a sua avaliação consistente como alternativa no sentido de sua atratividade maior como estratégia.

Segundo Jacobides (2006) e Gilson et al (2009), a quase integração vertical caracteriza-se por relações estáveis entre fornecedores e clientes. Torna-se

importante a participação do cliente no volume de negócios do fornecedor. O campo de subcontratação é abrangente, indo da concepção à comercialização.

A quase integração vertical proporciona à empresa contratante dois tipos de benefícios: um relativo às vantagens da integração vertical – baixo custo de transações, gestão por fluxo, flexibilidade da política global –; e outro relativo à desintegração vertical – especialização da subcontratada, exigência de qualidade, divisão dos riscos com P&D e imobilizados (GOMES, 1994).

É necessário, porém, chamar a atenção para o fato de que a adesão à quase integração vertical apresenta também algumas vantagens e inconveniências em relação à opção pela integração vertical total.

Com relação aos aspectos negativos da quase integração vertical, pode-se dizer que não há um consenso específico, de maneira que aquilo que pode ser considerado desvantagem nos Estados Unidos ou na França – risco de concorrência por parte das subcontratadas e perda do aprendizado e do controle sobre a produção, por exemplo –, pode ser considerado uma vantagem em países como Itália, Japão e Alemanha. O aspecto negativo da quase integração vertical vai ou não se configurar de acordo com o seu desdobramento territorial, que irá se estabelecer sob uma de suas duas formas básicas: quase integração vertical territorialmente desintegrada e quase integração vertical territorialmente integrada (GOMES, 1994).

A quase integração vertical territorialmente desintegrada é observada nos Estados Unidos, onde a contratação de empresas para realizar tarefas especializadas e de alta tecnologia, como também tarefas não qualificadas, ocorre com empresas situadas fora do país, como, por exemplo, e respectivamente, Japão e Terceiro Mundo. Tal aspecto pode levar a uma desindustrialização, com fraca difusão das inovações nas indústrias nacionais.

A quase integração vertical territorialmente integrada ocorre em rede dentro do próprio país ou região. Dessa forma, o controle da difusão das inovações, bem como os efeitos macroeconômicos multiplicadores, se dá dentro do próprio país.

Resumindo-se a problemática, pode-se dizer que o reflexo das novas tecnologias na organização industrial propicia a formação de empresas e firmas especializadas com uma quase integração vertical, e que podem se realizar com uma integração ou desintegração territorial (LIPIETZ, 1985).

Impacto no *outsourcing* – essas empresas e firmas especializadas com uma quase integração vertical já seriam um tipo de *outsourcing* ou terceirização. Desse modo, a integração vertical é superada pela estrutura de gestão via contrato de terceirização, por apresentar baixa eficiência do agente e sua indisposição para assumir riscos. Segundo Takaoha (1995), a relação com empresas independentes, organizadas em rede, pode ser a solução para esse tipo de problema na estrutura hierárquica, enxuta e flexível, por meio do *outsourcing* estratégico. Referendam o assunto Lee, Miranda e Kim (2004).

2.7. Da estratégia competitiva à estratégia relacional

As duas últimas décadas do século XX são percebidas como uma era de aceleração sem precedentes, na velocidade da evolução da economia. Dessa forma, o ambiente empresarial torna-se mais dinâmico na medida em que as empresas passam a competir pela obtenção de vantagens cada dia mais temporárias.

Nesse novo cenário, a forte competição faz com que as empresas estejam, permanentemente, em busca de inovações que possibilitem a obtenção de rápidas vantagens competitivas (DI SÉRGIO; YAZBECK JÚNIOR, 2001).

Segundo Casarotto e Pires (1998), em decorrência da globalização da economia e dos avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos de produção e mercadológicos são cada dia mais rápidas. Isso faz com que as parcerias entre os fornecedores e as empresas sejam alvo de revisões e modificações.

Para os autores, atualmente é mais importante um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada. Termina a era do projeto de fábrica (que envolvia

apenas mercado, produção, localização e administração), dando lugar à era do projeto do negócio (envolvendo estratégia competitiva, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, fabricação, logística e *marketing*).

A cada dia que passa, essas mesmas empresas estabelecem novos tipos de estratégia para assegurar sua competitividade, desafiando as fronteiras tradicionais. Um dos meios de lá chegar, é a conquista e manutenção de clientes leais à empresa, que hoje vem sendo facilitada pelo *marketing* relacional. Segundo Marques (2003, p. 152) o *marketing* relacional “visa ao desenvolvimento e manutenção de relações fortes e duradouras com os clientes, num plano que assume a lealdade como a moeda corrente do século XXI”. O paradigma do *marketing* sai então do negócio em si para as relações, com a necessidade da existência de um laço colaborativo entre as partes, tais como fornecedor e empresa, no caso do *outsourcing*.

Concordando com as afirmações do parágrafo anterior, Ó'Malley e Tynan (1998 apud MARQUES, 2003) afirmam que o *marketing* relacional tem o seu foco na interação a longo prazo que conduz a laços emocionais ou sociais, diferenciando-se dos outros tipos de *marketing*, por serem conceitos táticos.

Os relacionamentos daí advindos devem possuir determinadas características para gerar confiança, tais como credibilidade, competência, confiança e previsibilidade de comportamento repetitivo, como mencionado por Young (1996).

O Marketing Relacional Total (MRT), como uma estratégia competitiva, segundo Gummerson (1994), vai além dos limites do *marketing*, abrangendo toda a empresa, e se apresenta como uma estratégia competitiva global, focalizada, levando em conta a tecnologia, os clientes e os custos. Segundo o autor, qualquer um destes fatores pode contribuir para a criação de vantagens competitivas.

Neste capítulo, procura-se trazer alguns esclarecimentos sobre *marketing* (*marketing* x mercado empresarial e *marketing* x mercado consumidor), visto que esses pontos são básicos para o funcionamento de relacionamentos entre empresas, clientes e

fornecedores. Inicia-se pela afirmação de Kotler (2000, 2008), de que *marketing* é um processo social por meio do qual pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam ou que desejam por meio da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor.

Quando surgiu o *marketing* de relacionamento, o conceito de *marketing* tinha uma função gerencial focada no cliente, para a tomada de decisão. O conceito dominante, na época, era o *marketing* de transações (HARKER; EGAM, 2006). O cenário nos Estados Unidos era propício para o desenvolvimento do *marketing* transacional, porque havia prosperidade, um alto consumo e uma demanda homogênea.

Os consumidores, no entanto, ficavam cada dia mais exigentes e sofisticados, de acordo com Vargo e Lusch (2004), requerendo produtos ajustados aos seus desejos, dando margem a um relacionamento mais exigente nas parcerias de troca entre empresas e fornecedores. Desse modo, o *marketing* de transações, orientado para o produto, cedeu lugar para o mercado e para os clientes.

Bogmann (2000) mostra que *marketing* pode ser entendido como processo de planejamento e execução do conceito, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais, abrangendo os mercados organizacionais e o consumidor.

Os relacionamentos descritos um pouco atrás, neste capítulo (credibilidade, confiança, previsibilidade) deverão estar presentes nas interações dos tipos de mercado acima descritos com sua clientela. Segundo Zenoni (2001, p. 103), “relacionamento significa desenvolver os meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver-lhe uma psicologia de fidelidade com o fornecedor”.

Apesar de esse termo ser algo recente, os relacionamentos entre vendedores e consumidores existem desde o começo das atividades de bens e serviços, sendo esse tipo de relação desenvolvido naturalmente com o passar do tempo, por meio da

criação de confiança e amizade entre os participantes da troca, mantida pela qualidade dos serviços ou produtos ofertados.

Não havia, porém, a consciência dessa situação natural como vantagem sobre a concorrência. Essas considerações são referendadas por Gordon (1998), como o processo repetitivo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento dos benefícios durante uma vida toda de parceria.

Bretzke e Cobra (2005) e Rocha et al (2007) afirmaram que há uma estreita relação entre o *marketing* de relacionamento e a competitividade no mercado empresarial.

Segundo McKenna (1993), o *marketing* de relacionamento está ancorado numa base de informações, conhecimento e experiência (knowledge-based e experience-based), o que promove o estabelecimento de relações duradouras com qualidade e inovação, apresentando-se como uma interessante opção para o mercado. Bogman apud MARQUES, 2000) corrobora afirmando ser o cliente a pessoa mais importante em qualquer negócio, reconhecendo que a sua retenção é economicamente mais vantajosa do que o investimento permanente na conquista de novos clientes.

Explicando melhor essa postura, Kotler (2000, 2008) aduz que essa capacidade se deve principalmente ao avanço tecnológico, que possibilitou o ingresso e a manutenção de relacionamento com clientes individuais. Posicionando-se sobre o assunto, levando em conta também que o impacto das tecnologias da informação e da comunicação nas indústrias e mercados, assim como as mudanças no comportamento dos clientes, transformaram sua lealdade numa prioridade estratégica, Coelho e Marques (2003) defendem os comportamentos relacionais como fatores de competição.

2.7.1. A evolução da gestão estratégica

As transformações ocorridas no mundo dos negócios não modificaram apenas as regras de *marketing* – a partir do princípios da década de 1990 –, mas também a estratégia de gestão da empresa como um todo (MAHAJAN; WIND, 2000).

Na verdade, tem-se assistido a uma verdadeira revolução de ideias e inovações em qualquer das atividades que compõem o processo de gestão estratégica: análise, formulação e implementação da estratégia (MINTZBERG, 2000), sendo possível observar a sua substituição por abordagens novas e que refletem as alterações contextuais.

Voltando aos anos 1960, segundo Marques (2003), encontram-se os modelos de Learned, Christenssen, Andrews e Guth (LCAG), cujos nomes deram origem ao modelo, o mais conhecido da Harvard Business School e de Ansoff (1965), dominando o discurso acadêmico de então. Ansoff (1965) afirma que estratégia competitiva consiste no enfoque especial que a empresa utilizará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas do negócio.

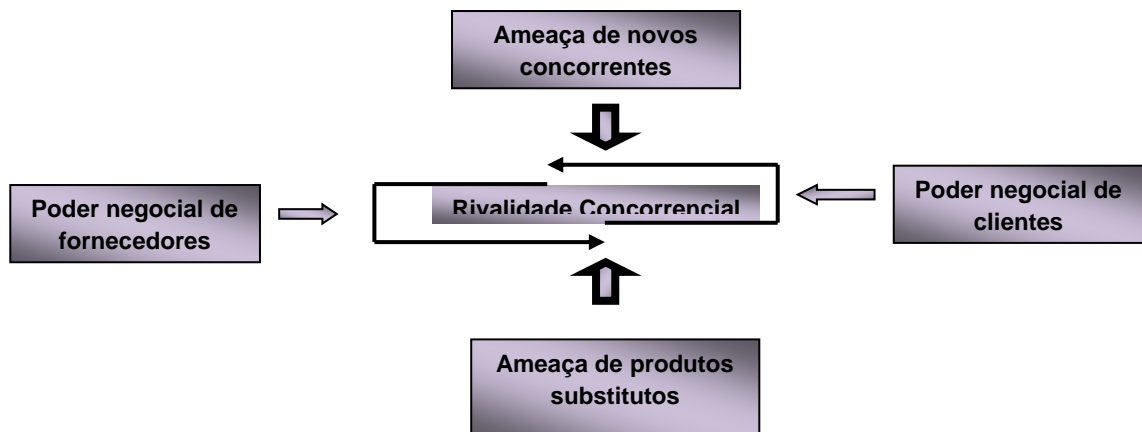
Nos anos 1970 predominam as abordagens matriciais para a análise de portfólios de negócios. No contexto em que vivemos (Século XXI), os modelos de análise de portfólio já não têm mais tanta relevância para as empresas, como na época em que surgiram e se estabeleceram.

De acordo com Varadarajan (1994), as análises de portfólio das empresas, para subsidiar decisão quanto ao investimento em um negócio, deve levar em conta as interdependências de custos e/ou de procura entre os negócios, e não apenas a sua posição competitiva nos mercados.

A partir dos anos 1980, o modelo de análise estrutural das indústrias e as estratégias genéricas de Porter dominaram o cenário de gestão estratégica. Na década seguinte, Porter (1990) coloca o seu pensamento sobre estratégia competitiva, colocando que toda empresa que atua em determinado setor possui – implicitamente ou explicitamente – uma estratégia competitiva. Implicitamente por meio de suas atividades departamentais, e explicitamente através de um planejamento estratégico. Ainda segundo o autor, estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar vantagens que são as mais convincentes, duradouras e mais difíceis de ser duplicadas pelos concorrentes.

Conforme mencionado no tópico 2.4, Porter, como representante da escola de posicionamento, contribui com o seu modelo de análise competitiva, identificando a intensidade concorrencial num setor industrial a partir das cinco forças competitivas por ele assim nomeadas: rivalidade concorrencial, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos concorrentes, conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter, 1985.

Após diagnosticar as forças competitivas que afetam a concorrência e suas causas, a empresa adquire condições de identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à indústria, possibilitando-lhe assumir uma posição estratégica, para melhor se defender das citadas forças ou influenciá-las a seu favor, aumentando-lhe a competitividade.

Com base no conceito de vantagem competitiva, Porter (1980, 1985) apresenta um modelo, definindo três estratégias genéricas para criar uma posição defensável em uma indústria, ao enfrentar as cinco forças competitivas. Em sua opinião, as empresas devem escolher estratégias adaptadas ao seu contexto setorial.

O modelo compreende liderança pelos custos, diferenciação e focalização. Elas apresentam alternativas de orientação estratégica para uma empresa que procura

alcançar uma vantagem competitiva sustentável perante seus concorrentes em uma indústria.

Figura 13 – Estratégias genéricas de Porter

		Baixo Custo	Diferenciação
ALVO ESTRATÉGICO	AMPLO	Liderança de Custos	Diferenciação
	ESTREITO	Focalização no Custo	Focalização na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, 1980.

Na Figura 13, Porter apresenta o seu modelo das estratégias genéricas da seguinte maneira: vantagens competitivas – baixos custos, liderança de custos e diferenciação, que, quando combinadas com o alvo estratégico – amplo ou estreito – dão origem a quatro estratégias genéricas, apresentadas no modelo. O modelo sugere que todas as indústrias e contextos podem ser dirigidos por meio de um número bem pequeno de estratégias.

O autor defende que para manter uma vantagem competitiva sustentável e assim obter maior lucratividade, uma empresa deve concentrar-se numa só estratégia genérica,

2.7.2. A implementação da estratégia relacional

o enfoque nos recursos intangíveis, o redesenho da cadeia de valor e o controle dos canais de *marketing* são fundamentais para a implementação de uma estratégia relacional, uma vez que são fundamentais para criar e sustentar vantagens competitivas....

2.8. Análise do Outsourcing

No momento atual, as organizações buscam o *outsourcing* não apenas como uma forma de economizar recursos diante de uma economia em recessão, mas, também, como um imperativo para garantir a sobrevivência do negócio frente ao maior grau de competição existente. Cabe aqui a colocação de Drezner (2008), de que o *outsourcing* certamente trará mais benefícios do que custos.

Devido ao sucesso da terceirização, muitas empresas mudaram de perfil, direcionando-se para o cliente, para a qualidade, para a produtividade, para o funcionário e para o futuro da empresa.

Graças às novas tecnologias, os executivos podem dividir a cadeia de valor de suas empresas, lidar internamente com os principais elementos estratégicos e terceirizar outros, podendo ainda adquirir insumos de qualquer parte do mundo, com custos menores por transação, e passar a coordenar todas as atividades essenciais, de maneira a atender mais eficazmente às necessidades dos clientes.

Segundo Giosa (2003), pode-se enquadrar e caracterizar a terceirização no contexto das técnicas modernizantes, naturalmente inseridas nos conceitos e bases científicas da administração. Nesse contexto, esse autor propõe como desafio uma reflexão sobre a seguinte questão: Terceirização é moda ou uma ação que veio para ficar?

Segundo Aalders 2006, o fato é que o outsourcing está aqui para ficar, e aquele que o utilizar mais efetivamente usufruirá de maiores benefícios e fará melhores negócios. respondendo deste modo ao questionamento de Giosa.

Pode-se, então, deduzir das afirmativas acima o seguinte: a terceirização como moda será uma operação de rotina das empresas, sujeita a erros, “idas e vindas” de mudanças, que só irá desgastar os dirigentes e o corpo funcional, que não terão a sensibilidade necessária, devido à falta de uma visão estratégica que seria de se

esperar, e, conseqüentemente, somar custos e despesas sem retorno para as organizações.

Por outro lado, a terceirização como escolha definitiva ou “ação que veio para ficar” mostra que uma empresa pode aumentar o valor que entrega tanto para clientes como para acionistas, ao limitar ou distribuir atividades que não oferecem qualquer vantagem estratégica; e, nesse processo, baixar seus custos e investimentos.

Assim, se uma empresa desempenhar atividades que possa adquirir mais eficazmente, os custos tendem a subir, e a empresa perde vantagem competitiva. A empresa pode também se tornar mais vulnerável à absorção por outras, que veem nessas atividades um potencial de ganhos ou margens de lucro.

Rosés (2009), Fariñas e Martín-Marcos (2010) afirmam que o *outsourcing* envolve uma decisão estratégica, sendo, nesta tese, considerado uma decisão, que pode compreender a manutenção de uma atividade específica da empresa, limitando-se, no seu âmbito interno, a executar aquelas que não podem e não devem ser transferidas para fornecedores externos (SAUNDERS, 1997). Isso significa que as organizações que não têm outra opção senão adquirir bens e serviços de uma fonte externa, não estarão executando um *outsourcing*, haja vista que a execução interna de tais atividades não constitui uma opção.

No atual ambiente empresarial, as tecnologias oferecem aos gerentes inteligentes novas opções para baixar os preços, reestruturar a organização e redefinir o foco de suas estratégias. Por outro lado, aqueles que ignoram as oportunidades criadas por essa tecnologia, certamente sacrificarão vantagens competitivas em favor de seus rivais mais perspicazes.

No nível mais básico, a tecnologia possibilitou às empresas independentes uma especialização em atividades de serviços particulares, automatizando-as e criando um valor agregado mais elevado, a custos mais baixos relativamente àqueles que as demais empresas poderiam obter. De acordo com Garr (2001), o *outsourcing* ocorre quando uma empresa seleciona um conjunto de atividades realizadas internamente

e transfere a responsabilidade de sua execução para um terceiro, em uma base de longo prazo.

Decidir entre executar e contratar passa a ser a questão central da organização. Dentre os objetivos básicos dessa decisão, destaca-se a redução de custos, obtida por meio dos ganhos com a economia de escala, repassados ao cliente via fornecedor (SMITH, 1999). Além desse benefício, Berson (2001) ressalta que o *outsourcing* possibilita liberar os recursos gerenciais para outras funções mais importantes, ajudando a organização a se reestruturar em torno de suas principais competências. Cachon e Harker (2003) também ressaltaram os ganhos com economia de escala via *outsourcing*.

Espera-se, assim, que as funções constituintes do corpo do *outsourcing* não representem apenas essa vantagem para a organização, mas que também contribuam para um aumento de eficiência da empresa ou, pelo menos, de seu fornecedor.

Segundo Fineran (1998), essa expectativa é procedente, haja vista que quando essas atividades passam a ser executadas pelo contratado, serão sua competência principal, dando-lhe vantagens para melhores negociações nas compras, desenvolvimento de melhores produtos e serviços, equipes mais bem treinadas, bem como um melhor compartilhamento dos recursos pelos clientes.

A terceirização contém ainda em seu arcabouço uma forma de contratação que vai agregar a atividade-fim de uma empresa à atividade-meio de outra. É uma forma de objetivo comum e de complementaridade. O objetivo comum diz respeito à qualidade dos serviços para colocá-los no mercado. A complementaridade significa a ajuda do terceirizado para aperfeiçoar determinada situação que o contratante não tem condição ou não pretende fazer.

2.8.1. A inserção do Outsourcing (terceirização) no ambiente das organizações

Para melhor entendimento, deve-se analisar de que modo a terceirização se inseriu no contexto das organizações. Nos anos 1990, o mercado sinalizou mudanças para as empresas: o cliente tornara-se o “centro das atenções”, com as empresas dirigindo-lhe todas as atenções. As grandes organizações estavam habituadas a dirigir o mercado, praticamente impondo produtos e serviços, sendo surpreendidas nesse quesito – desconhecimento do perfil do cliente.

As grandes organizações tiveram que olhar para seu próprio interior, por meio de exercícios de reflexão, e descobrir saídas que as repusessem de volta ao mercado de forma competitiva. Esse esforço inicial foi introduzido por meio do *downsizing* – redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando o processo decisório.

A prática do *downsizing* determinou uma reorientação empresarial que levou a enfrentar um outro paradigma: questionar as outras atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa.

O passo seguinte consistiu em tentar responder ao questionamento: Por que não reexaminar o papel da organização, transferindo para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias, passando a empresa a concentrar todos os esforços na atividade principal, gerando melhores resultados?

A partir desse momento, o *outsourcing* passou a ser adotado pelas empresas, sendo o seu interesse inicial, na verdade, restrito às atividades-meio e não pela concepção estratégica de implantação.

O *outsourcing* prevaleceu nas funções administrativas e de suporte, resguardando-se aquelas que geram valor para a organização (MARIOTTI, 1999). O desafio passa, então, a ser distinguir das atividades que agregam valor ao negócio aquelas que são periféricas e que podem ser executadas fora da organização sem acarretar nenhum problema.

Segundo Bienstock (1999), a decisão quanto às atividades que serão realizadas internamente e às que serão executadas externamente define, essencialmente, como serão realizados os negócios.

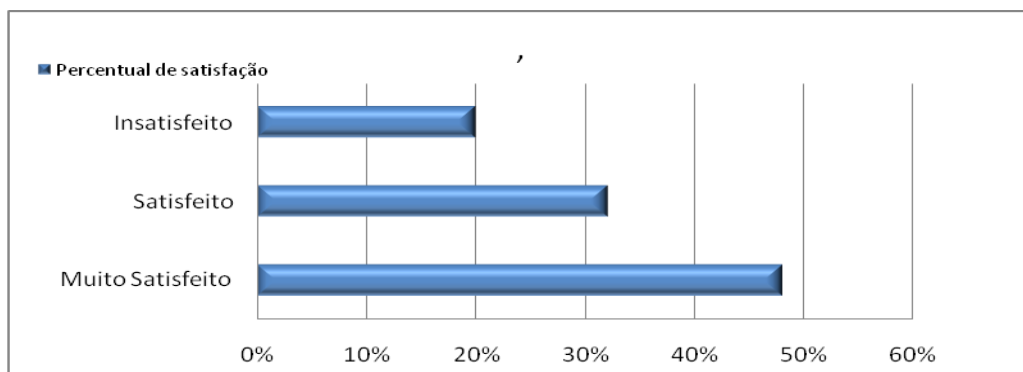
De acordo com Gilley (2000), há dois tipos de *outsourcing*. O primeiro se refere às atividades periféricas do negócio, e o segundo diz respeito às atividades que agregam valor ao negócio. As últimas caracterizam um relacionamento de *outsourcing* estratégico, enquanto as primeiras definem um relacionamento tático operacional.

Segundo Kräkel e Sliwka (2009), os novos contextos, incluindo-se o acirramento da competição, a abertura dos mercados globais, o incentivo de novas tecnologias, o interesse na flexibilização das estruturas e o desejo de respostas mais rápidas aos seus interesses empresariais, têm guiado a busca do *outsourcing* por uma perspectiva estratégica, apesar de estar historicamente inserido em um contexto tático, guiado pela aquisição de novos recursos.

A adoção do *outsourcing* deve então fundamentar-se no grau de flexibilidade, que deverá ser obtido para possibilitar as mudanças internas necessárias, respondendo às transformações do ambiente competitivo.

O *outsourcing* deverá escolher alternativas que venham a possibilitar a obtenção da flexibilidade necessária ao negócio da empresa (ZAIDI, 1999). Torna-se fundamental que o *outsourcing* avalie relacionamentos de longo prazo, que, em função de sua natureza estratégica, sejam periodicamente reavaliados, como forma de ensejar o estreitamento das relações estratégicas entre as organizações envolvidas.

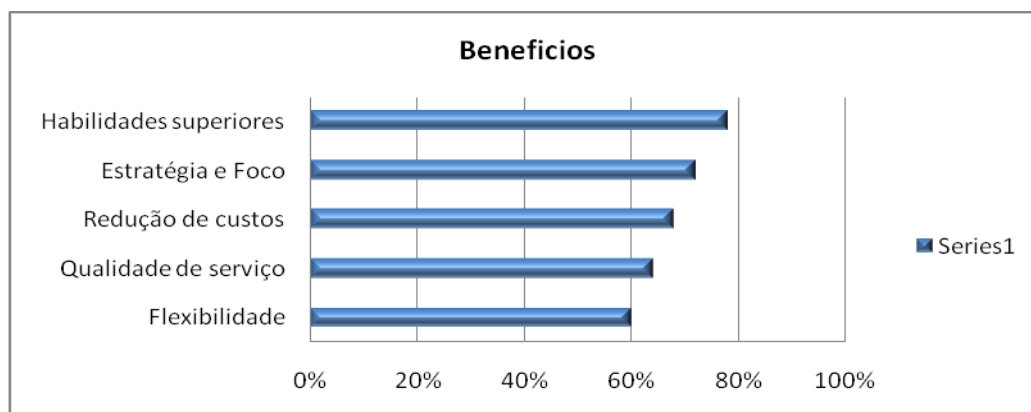
Figura 14 – Satisfação com o Outsourcing



Fonte: Aalders, 2006.

A Figura 14 mostra uma alta porcentagem de organizações que obtiveram resultados positivos com *outsourcing*. Note-se que a soma de satisfeitos (38%) e muito satisfeitos (42%) totaliza 80%. Uma boa proporção dos pesquisados mostrou um alto nível de satisfação. As razões para essa satisfação são demonstradas na Figura 15.

Figura 15 – Benefícios alcançados pelo Outsourcing



Fonte: Aalders, 2006.

Uma pesquisa realizada em 2006 relatou “habilidades superiores”, como o item mais assinalado na Austrália e em outros países. É provável que isso indique uma consciência de crescimento do valor estratégico do *outsourcing* permitirão possibilitar que os gerentes passem a dispor de mais tempo para focalizar no negócio principal: *core business* (AALDERS, 2006).

2.8.2. Introdução da terceirização (Outsourcing) no Brasil

A terceirização foi introduzida no Brasil sob outro contexto, diferentemente do que ocorrera nos países do Primeiro Mundo: acirramento da competição, fracasso do modelo fordista, esforços através do *downsizing* e definição das atividades principais da empresa, voltando o foco de sua atenção para essa área.

Tendo a recessão como prioridade, o mercado, cada dia mais restrito, levou também as empresas a refletir sobre sua atuação. Observando-se a diminuição das oportunidades, essa reflexão possibilitou que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas (AMATO NETO, 1995).

A noção de terceirização foi trazida para o Brasil por multinacionais na década de 1950, pelo interesse que tinham de se preocupar apenas com a essência do seu negócio. O exemplo da aplicação em outros países rapidamente foi acolhido pelas empresas brasileiras, haja vista que o ambiente era propício. A década de 1990 (paralelamente ao que ocorreu lá fora) representa um momento de mudança de atitude com relação às terceirizações no Brasil.

Até meados dessa década, as empresas reconheciam na integração vertical da cadeia de suprimentos a única forma de conseguir vantagem competitiva. A indústria de vendedores de serviços era ainda pequena. O posicionamento da terceirização como parte da estratégia organizacional de longo prazo da firma era algo raro.

Era comum associarem-se os projetos de terceirização aos serviços apenas de administração geral da empresa, envolvendo, por exemplo, as tarefas de limpeza e segurança. Assim sendo, as empresas que têm por atividade a limpeza e conservação também são consideradas pioneiras na terceirização no Brasil, pois existem desde 1967, ainda de acordo com Martins (2001).

Do mesmo modo, a indústria automobilística é exemplo de terceirização, ao contratar os serviços de terceiros para a produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo à montagem final do veículo.

Vasconcelos (2002) confirma esse perfil de comportamento com relação à terceirização. O autor realizou uma pesquisa no setor industrial brasileiro, concluindo que quase 70% das tarefas terceirizadas pertenciam ao conjunto das atividades de apoio, enquanto 30% compreendiam atividades primárias ou atividades-fim da organização.

No final da década de 1990 e início da seguinte, esse panorama acerca da terceirização vem mudando. As empresas passaram a vê-la além de mero instrumento de corte de custos operacionais, como também passou a haver interesse pela terceirização de atividades diretamente relacionadas aos negócios da organização, que antes se restringia apenas às atividades-meio, segundo a própria definição do termo *terceirização*.

Despertou-se, então, o interesse por contratos com vínculo de longo prazo que pudessem trazer vantagens competitivas sustentáveis à cadeia de suprimentos da empresa. A terceirização passa a ser vista como forma de reduzir não só os custos de produção, mas principalmente os custos de transação com o mercado (FISCINA, 2002).

Contribuiu para essa mudança de enfoque sobre terceirização (*outsourcing*) o conceito de vantagem competitiva de Porter (1980). Sua abordagem deu impulso a novas abordagens de *Supply Chain Management*.

Os estudos de Hammer e Champy (1993) na área de reengenharia contribuíram para o *downsizing* e a divulgação dos méritos competitivos das estruturas organizacionais planas e flexíveis. Essas contribuições tiveram efeito imediato no plano internacional, com reflexo automático na esfera nacional.

A terceirização ganhou apoio teórico nos estudos sobre relações interorganizacionais, por meio de Harrigan (1985), Baum e Oliver (1992) e Galbraith e Lawler (1993) sobre *joint venture*; Kanter (1990) e Yoshino e Rangan (1995) sobre alianças estratégicas; e ainda Powell (1990) sobre organizações em rede; e na

Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985), como fonte de inspiração muito forte para o *outsourcing*.

A perspectiva é de crescimento de novas abordagens acerca da indústria da terceirização. Ela própria já define melhor o seu papel em termos de contribuição efetiva para o desenvolvimento de negócios compostos por atividades-fim no país.

Apesar dos avanços, pode-se, ainda, identificar em curso no Brasil duas modalidades básicas de terceirização. Uma, importada do Primeiro Mundo, integra uma estratégia relacional, e, a rigor, consiste em almejar tanto incremento de produtividade quanto condição nova de competitividade, imposta pelas tecnologias gerenciais da qualidade.

A outra, mais universal e mais utilizada no Brasil, integra uma estratégia de confronto, e consiste, basicamente, em reduzir custos.

Pretende, assim, enfrentar os períodos de recessão e fazer face à gradual eliminação do protecionismo, bem como das reservas de mercado. A primeira modalidade, de aspecto cooperativo, é mais ligada a empresas de gestão liberal. Cultiva-se a parceria no trato com os empregados, e também na relação com fornecedores e clientes.

A segunda modalidade tem cunho confrontador, sendo mais afeta a empresas com gestão autoritária. Nessa modalidade, cultiva-se o antagonismo no trato com os empregados, assim como na relação com fornecedores e clientes (PAGNONCELLI, 1997).

Na primeira modalidade, visa-se essencialmente a uma plena satisfação do cliente, por meio da revolução da qualidade; na segunda modalidade, tem-se como objetivo reduzir custos por meio da diminuição da força de trabalho, ou melhor, dos contracheques e dos consequentes encargos sociais com mão de obra.

Ao mesmo tempo, a terceirização apresenta um lado positivo: o fomento para abertura de novas empresas, com oportunidades de ampliação de oferta de mão de obra, restringindo, assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego. Desse modo, a terceirização pode ser vista como fonte de sobrevivência e de expansão das empresas que surgem em função da sua implementação.

Pode-se, então, perceber que o cenário em nosso país está completo para possibilitar um crescimento cada dia mais rápido da terceirização (*outsourcing*), observando-se que os sucessos totais e parciais desse instrumento de gestão são decorrentes da forma como foi ou está sendo implementado nas empresas.

Assim sendo, são bastante favoráveis as oportunidades que as empresas brasileiras têm hoje para implementar a terceirização. Há um ambiente para isso, a maioria do corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração já começa a ter sensibilidade para entender a necessidade real da implementação desse instrumento estratégico.

Com relação à terceirização no Ceará, o estado é conhecido como um dos que mais crescem em número de negócios no país (indústria, comércio e serviços), com destaque para o segmento de confecções.

Os resultados da pesquisa Análise de mercado de confecções do estado do Ceará: a visão dos confeccionistas de todo o Brasil, realizada pela Zaytec – Pesquisa e Consultoria, por solicitação do Sebrae Ceará, confirmam a posição de destaque da indústria cearense no mercado nacional de confecções.

Citam-se, a seguir, em ordem decrescente, os estados cujos produtos de confecção são os mais demandados do país: São Paulo – 54%, Rio de Janeiro – 12,8%, Minas Gerais – 5,9%, Ceará – 4,3%, Paraná – 2,6%, Rio Grande do Sul – 2,38% e Pernambuco – 1,2%.

Esse cenário favorece a introdução da terceirização como processo de gestão utilizado na estratégia competitiva, passível de fomentar a abertura de novas empresas, mais especificamente gerando oportunidades para o surgimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, melhorando a oferta de mão de obra e amenizando o problema do desemprego e a desestruturação social.

De acordo com Tutia (2007), o processo de terceirização estratégica consolidou-se na década de 1980, por várias motivações listadas a seguir:

- a) focar esforços na divulgação da marca, distribuição e em outras atividades cuja logística revela-se fundamental;
- b) transferir para outra empresa atividades nas quais é menos eficiente;
- c) reduzir custos e simplificar controle de processos;
- d) tornar-se cliente de outra empresa, abrindo possibilidade de exigir qualidade e agilidade superiores na execução das atividades.

2.9. A essência do Outsourcing/terceirização

Por que tanto se comenta esse assunto no país? O que leva o mundo desenvolvido a falar tanto em *outsourcing*, *buy-out*, *sub-contracting*? Quais as causas da ocorrência desse movimento de reestruturação empresarial em escala mundial e diretamente no Brasil?

A subcontratação de atividades não é algo inteiramente novo no mundo dos negócios. Já na década de 1950 os americanos usavam esse recurso. Há muito, europeus e japoneses também o fazem. Na verdade, as companhias vêm terceirizando desde a Revolução Industrial (AALDERS, 2002). Poucas companhias fazem as próprias canetas em casa ou bombeiam sua própria água. “Companhias compraram inumeráveis produtos e serviços de companhias externas desde quando a ideia de companhia moderna começou a existir” (KAKUMANU et al, 2006, p. 2).

Os pioneiros que integraram a primeira leva de gestores de projetos de *outsourcing* deixaram muitas e vigorosas lições: a importância de seguir um processo saudável na seleção de fornecedores e formação do contrato; a importância do desenvolvimento de um foco apropriado nos custos e benefícios, compreendendo como os benefícios podem emergir; a necessidade de ambas as partes dedicarem recursos próprios para administrar o relacionamento e de novos modelos que incentivem a ambos, recompensas individual e organizacional na busca do sucesso (KRÄKEL; SLIWKA, 2009); ensinaram ainda a compreender que o insucesso é sempre associado à responsabilidade; “above all, the first generation learned that outsourcing selections driven by price alone would almost certainly lead to tears and disappointment” (AALDERS et al, 2002, p. 4).

Recentemente, o *outsourcing* tornou-se uma fonte muito comum de vantagem competitiva. Pagando a outras companhias para executar tecnologia da informação e outras divisões de apoio, muitas empresas dos Estados Unidos estão cortando *staffs*, custos e incrementando eficiência (KAKUMANU, 2006). Os benefícios imediatos podem ser grandes, possibilitando às companhias menores o acesso mais barato a tecnologias mais caras e possibilitando às empresas maiores a ampliação da utilização de tecnologia da informação sem risco de obsolescência (MARGULIOUS, 2005).

No Brasil, as multinacionais ligadas ao setor automobilístico, assim como outras empresas estrangeiras que aqui operam, já trabalham com essa estratégia há bastante tempo. Afinal, por que terceirizar está tão em voga? Para se chegar ao conhecimento de suas raízes, de sua “essência”, há que se reunir algumas ideias que possibilitem entender os porquês desse fenômeno universal. Isso requer o acompanhamento da evolução dos fatos no ambiente, respondendo a duas perguntas-chave: Quais os fundamentos da terceirização/*outsourcing*? Qual o perfil da empresa competitiva, a partir da década de 1990.

Neste capítulo são apresentadas algumas ideias para esclarecimento da essência do *outsourcing* (seus fundamentos), assim como um roteiro de pontos que ajudam na compreensão da formação do perfil da empresa competitiva.

É colocado também um modelo denominado “ampulheta da terceirização”, de Pagnoncelli (1996), possibilitando uma visão global do tema. Trabalha-se ainda a subcontratação, sucesso, vantagens, riscos e cuidados na implementação da estratégia, e o seu impacto econômico nas empresas que a adotam.

2.9.1. Fundamentos

Aalder (2002) se expressa dizendo que *outsourcing* é simplesmente a contratação de terceiros para executar um processo do seu negócio de maneira mais efetiva e eficiente do que se fosse realizado em casa. Pertence a Corbett (1999 apud ELMUTI, 2003, p.1), a seguinte afirmativa: “outsourcing is nothing less than the wholesale restructuring the corporation around our core competencies and outside relationship”.

O *outsourcing* tradicional, tático, deu ênfase a benefícios como redução de custos, como mão de obra barata em outros países, por exemplo. Recentemente, isso tem sido substituído por flexibilidade, produtividade, velocidade e inovação no desenvolvimento de novos negócios, acesso a novas habilidades e tecnologias (KRÄKEL; SLIWKA, 2009).

Drucker (1989) afirmou que as empresas passariam por uma reestruturação cada dia mais radical, e que seu tamanho seria uma decisão estratégica seguindo duas regras: as atividades ou funções que não representassem a essência da empresa seriam subcontratadas. O trabalho seria levado onde estivessem as pessoas, em vez de trazer as pessoas ao local de trabalho.

As afirmativas de Drucker são facilmente verificáveis, por meio dos escritórios e organizações virtuais e do também chamado trabalhador virtual surgido no final do século XX. Também se tornam visíveis por meio da terceirização ou desverticalização geográfica, quando se busca mão de obra e incentivos para criação ou transferência de indústrias (ou parte delas) para regiões em desenvolvimento.

Zhu (2001) entende o *outsourcing* como um processo de transferência da responsabilidade por uma função específica de grupo de empregados para um grupo de não empregados. Como pode então uma atividade *outsourced* economizar para uma empresa? Como um estranho pode desempenhar uma função empresarial sua melhor que seus próprios empregados treinados?

Bond (2008) responde ao questionamento: o *outsourcing* provê de certo poder de alavancagem uma supremacia que não está disponível aos departamentos internos da firma. Esse poder pode ter várias dimensões: acesso à tecnologia cara, acesso a capital, perícias de processo etc. Combinadas, essas dimensões criam as poupanças de custo inerentes ao *outsourcing*. Como o vendedor de *outsourcing* se especializa em uma função empresarial particular, ele tem, nas economias de escala, na perícia de processo, investimento de capital e tecnologia principal, condições para executar as mesmas tarefas mais eficazmente e melhor que os departamentos internos do comprador de *outsourcing*.

Quinn et al (1996 apud PAGNONCELLI, 1996, p. 4-5) elaboraram um artigo (HBR), de onde foi extraído o texto a seguir, que merece uma reflexão:

Com um *outsourcing* estratégico, as companhias têm à sua disposição o que há de melhor do talento mundial, oferecendo qualidade superior e maior flexibilidade do que seria possível por grupos internos (...). Ao definir novamente funcionários e custos gerais como serviços que poderiam ser comprados fora da empresa, está se expondo uma poderosa e inexplorada fonte de vantagem competitiva (...).

Elas poderão alavancar o talento gerencial – seu recurso mais limitado e crucial –, já que seus executivos não precisam mais perder tempo com atividades periféricas.

O que o artigo repassa em seu conteúdo é que, primeiramente, o *outsourcing* estratégico é uma das tendências surgidas na década de 1990. Em segundo lugar, que durante um bom tempo a ideia de executar internamente atividades não essenciais desviou a atenção de muitos executivos, de muitas empresas, roubando-lhes tempo precioso.

2.9.2. Outsourcing / terceirização

Tais tendências e realidades, que possibilitam visualizar o perfil da empresa competitiva e conhecer os fundamentos da terceirização, levam a uma definição sintética e simples, para que haja perfeito entendimento do seu significado: "É um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros" (BOND, 2008, p. 391-404).

Explicando: é um processo, porque é contínuo, permanente; é planejado, porque implementar um programa de *outsourcing* sem considerar um planejamento antecipado é correr o risco de comprometer não só o programa, como também o próprio futuro da empresa; transferência de atividades – refere-se às atividades que não sejam o âmago da empresa, e devem ser selecionadas após análise da cadeia de valor; realizadas por terceiros, devendo ser executadas fora da empresa, por empresas subcontratadas.

Nota-se que a transferência de atividades deve ser cuidadosamente planejada, ou seja, as atividades a serem transferidas devem passar por um criterioso estudo, o que inclui a seleção da empresa que irá assumir, contratualmente, tais atividades ou serviços.

Como ocorre com qualquer atividade potencialmente recompensadora, há riscos envolvidos. Então é preciso pesar os riscos, recompensas e custos envolvidos, antes de se tomar uma decisão de *outsource*. Quanto mais vital for a tarefa, maior deverá ser o cuidado com essa decisão.

Jiang et al (2006) constataram fortes evidências de resultados favoráveis do *outsourcing*, e afirmaram que as contribuições positivas do *outsourcing* são restritas a áreas específicas, sendo necessário saber exatamente onde utilizá-lo.

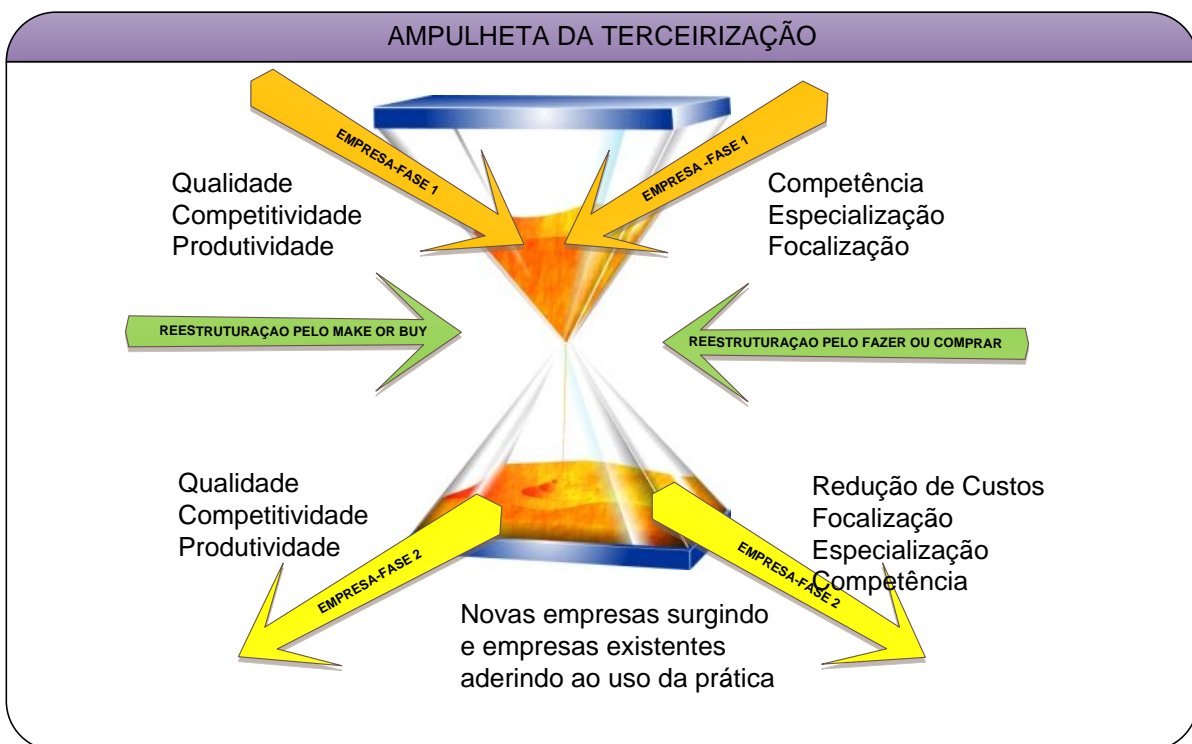
Justificando o uso da terceirização, Pagnoncelli recorre à imagem de uma ampulheta, ilustrada na Figura 16. No entender do autor, a decisão de implementá-

la na empresa constitui uma atitude de cunho estratégico, visando à melhoria da qualidade, produtividade e competitividade.

Essa decisão surge em um contexto de pressão do ambiente (forças externas), e pode influenciar a dinâmica de ação da organização. A pressão pode ser derivada, por exemplo, de custos operacionais mais altos que o suportável, reduzindo a margem de lucro, haja vista que ajustar qualquer valor para cima é reduzir os ganhos de mercado ou perder mercados.

2.9.2.1 Ampulheta da terceirização

Figura 16 – Pressões do ambiente sobre a empresa e sua adaptação e respostas ao ambiente



Fonte: Adaptada pela autora, de Pagnoncelli, 1993.

O que deve levar uma empresa a implementar um programa de terceirização é a decisão estratégica de se concentrar naquilo que ela faz melhor, buscando o caminho da vantagem competitiva.

No modelo apresentado, vemos, na parte superior da ampulheta, a empresa sendo pressionada pelo ambiente: focalização, especialização, competência, qualidade, produtividade e competitividade.

Tais pressões acabam submetendo a empresa a um processo de enxugamento. Nesse momento, a pergunta a ser formulada é: "fazer ou comprar?" (*make or buy?*, como dizem os americanos). No próximo tópico são mostrados em detalhes os caminhos para essa decisão.

Na parte inferior do modelo da ampulheta são mostradas as respostas das empresas às pressões do ambiente e sua adaptação pelo caminho da terceirização.

A empresa deve filtrar suas atividades, analisando-as e encontrando soluções para cada uma das que ela deixar de executar internamente. Poderá fazê-lo por meio da subcontratação de empresas já especializadas na área, ou gerando novas empresas.

2.9.3. As decisões de terceirização

As já faladas mudanças no cenário dos negócios, por conta da globalização mundial, da universalização das informações e da padronização da tecnologia, têm levado as empresas a adotar novos mecanismos para alavancar a qualidade de produtos e serviços, alcançar maior produtividade, tornar-se mais competitivas no mercado, obter redução nos custos de produção e adotar novas modalidades de gestão (PITELIS; TEECE, 2010).

Nesse sentido, as empresas incorporaram em suas culturas organizacionais alguns conceitos importados de outras culturas, sejam ocidentais ou orientais: *just in time*, *Kanban*, Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), *Total Quality Control* (TQC), *Downsizing*, *Benchmarking* e, mais recentemente, o *outsourcing* ou terceirização (BEVERELLI; MAHLSTEIN, 2010).

Entretanto, toda e qualquer inovação de gestão empresarial acarreta, obrigatoriamente, uma nova estrutura organizacional, capaz de atender à demanda com maior agilidade, flexibilidade e descentralização, limitando, dessa forma, a expansão de suas atividades, para se concentrar no negócio principal (*core business*).

Esse enxugamento estrutural conduz a uma decisão que implica, dentre outras medidas, optar entre produzir internamente e comprar produtos e/ou serviços de terceiros (*make or buy decisions*).

2.9.3.1. O make or buy decisions

Elfring e Baven (1994, p. 43) classificam em três grupos uma série de variáveis que podem influenciar a escolha do *make or buy*: a) fatores estratégicos: questões relacionadas ao negócio principal, vantagens, qualidade especificada; b) fatores ambientais: velocidade do desenvolvimento tecnológico, grande competitividade no mercado fornecedor, regulamentos governamentais; c) fatores operacionais: custo da produção e economia de escala.

Para o entendimento desse mercado emergente, os autores sugerem que seja acrescido a esses itens o aspecto da coordenação externa e da aprendizagem (PITELIS; TEECE, 2010).

Na última década houve um movimento crescente entre corporações, a favor do uso do *outsourcing*. Segundo Lackow (1999), nos Estados Unidos era esperado um crescimento de *outsourcing*, do nível de US\$ 319 bilhões em 1999, para US\$ 345 bilhões no ano 2000.

O que contribuiu para o aumento de tais atividades nos Estados Unidos? Beverell e Mahlstein (2010) indicam que isso pode ser atribuído a quatro mudanças fundamentais no atual ambiente de mercado competitivo: mudança tecnológica rápida, risco aumentado e procura de flexibilidade, maior ênfase em escopo de competências incorporadas e globalização.

Os gerentes estão à procura de estratégias que possam lhes proporcionar sucesso. O *Outsourcing* estratégico é uma dessas estratégias que podem conduzir a uma maior competitividade (EMBLETON; WRIGHT, 1998).

Lankford e Parsa (1999) consideram que o modo mais rápido de melhorar a habilidade de uma companhia para competir no ambiente variável de hoje é comprar tecnologia e competência por meio do *outsourcing*, em vez de fazer internamente.

Em uma conferência do Institute of Directors (IoD) foi discutido sobre como obter vantagem sobre os competidores através do *outsourcing*?. Foi colocado que, no futuro a questão não será se devemos ter ou não *outsourcing*, mas como fazer o melhor *outsourcing* BROMAGE (2003).

A decisão *make or buy* é agora conveniente ser chamada de “fazer ou não fazer”, em consequência do que o *outsourcing* se amplia para as atividades menos periféricas, tais como as partes do processo de produção e áreas como recrutamento, habilidades gerenciais, *marketing* e vendas e administração.

Muitos fornecedores podem se surpreender ao verificar que os serviços executados internamente, pelos contratantes, são melhores em termos de custos e qualidade. Há ocasiões em que o *outsourcing* faz sentido, mas é interessante avaliar todos os fatores envolvidos, antes de se tomar a decisão final (GRAHAM, 2010; PITELIS; TEECE, 2010).

Devido à alta especialização e à grande capacidade tecnológica, os fornecedores externos podem, atualmente, executar muitas dessas atividades a um custo baixo e com alto valor agregado, melhor do que pode fazê-lo uma organização inteiramente integrada.

Ainda no cerne dessa discussão, Leiblein et al (2002), por exemplo, investigam como as decisões entre comprar e fazer a produção afetam *performance* tecnológica da empresa.

Em artigo por eles utilizado, para responder à problemática proposta, foi apresentada uma metodologia na qual foram desenvolvidas medidas, como, por exemplo, a *governance misfit*, que captura a probabilidade de determinado padrão de gestão ser mais apropriado que outro, dados os perigos contratuais que cercam a troca. Essa medida foi embasada em controle de variáveis, descrições estatísticas, correlações e regressões.

Afirmam os autores que, enquanto diversos argumentos populares e algumas evidências sugerem a associação entre *outsourcing* e *performance* tecnológica, os efeitos das decisões de governança das firmas são provavelmente duvidosos, em vista de atributos específicos em uma eventual troca.

Primeiramente, fica demonstrado como modelos de *performance* podem impropriamente sugerir uma estratégia de relacionamento positivo entre as decisões de *outsourcing* das firmas e sua *performance* tecnológica.

O conteúdo indica que nem o *outsourcing* nem a internalização, por si sós, resultam em um desempenho superior; de preferência, a *performance* tecnológica da firma está contida no alinhamento entre as decisões de governança da firma e o grau de perigo contratual.

Por um lado, a integração requer que a gerência venha a alocar recursos significativos a um curso de ação, cujos efeitos podem ser difíceis de reverter, ao renunciar a numerosas vantagens associadas com o lugar no mercado (LEIBLEN et al, 2002).

Por outro lado, a integração pode requerer a uma firma o acúmulo de recursos necessários para gerar ou manter uma vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989). A complexidade dessa decisão tem sido exacerbada nos anos recentes, devido ao rápido incremento da mudança tecnológica e geográfica e à dispersão do conhecimento organizacional (CLARK; FUJIMOTO, 1991; TEECE, 1992).

A cada dia que passa, cresce a expectativa de continuidade dessa tendência num futuro próximo. No momento, o *outsourcing* para a *u.s based corporation* está na expectativa de crescer mais do que no período de 1996 a 2001, chegando a algo entre 100 a 300 bilhões de dólares (ANDERSON, 1997 apud LEIBLEN et al, 1992).

Afirmou-se que o *outsourcing* das atividades de capital intensivo de produção melhora a habilidade da empresa para responder com flexibilidade às mudanças na tecnologia ou na demanda, adquirindo conhecimento externo, evitando ineficiência de coordenação e diminuindo tempos de ciclos de desenvolvimento de produto (HARRIGAN, 1983; WOMACK et al, 1990; CLARK; FUJIMOTO, 1991; D'AVENI; ILLINITCH, 1992; NISHIGUCHI, 1994; HELPER; SAKO, 1995).

Segundo Jiang et al (2006), ainda há muitas lacunas na literatura atual, o que dificulta uma avaliação segura dos resultados do *outsourcing*.

O *outsourcing* pode também contribuir para esvaziar as corporações, resultando na depreciação das capacidades existentes para os concorrentes, bem como na falha ao se tentar apreender oportunidades de desenvolver novas potencialidades (REICH; MANKIN, 1986; BETTIS; BRADLEY; HAMEL, 1992; QUINN; HILMER, 1994).

Uma posição intermediária aceita que os efeitos do *sourcing* individual são contingentes nas características das transações individuais e do ambiente contratante. De fato, foram identificados vários fatores que influenciam as decisões das firmas ao selecionar alternativas de estrutura de governança, sejam elas horizontais ou verticais (WILLIAMSON, 1975; KLEIN et al, 1978).

Embora a literatura sobre estratégia tenha chamado a atenção para os fatores que influenciam *the make or buy decision*, relativamente pouco trabalho empírico dirigiu-se às implicações dessas decisões (RUMELT, 1974, 1982; MASTEN, 1993; D'AVENI; RAVENSCRAFT, 1994).

Essa falta de atenção é surpreendente, dado que a diferença de desempenho da empresa representa uma das questões fundamentais no campo da estratégia (RUMELT et al, 1994), e que a decisão da integração muito representa, sendo difícil reverter o investimento que afeta diretamente as potencialidades da empresa.

O *outsourcing* possui a peculiaridade de não somente deslocar custos da empresa para os fornecedores, como também de criar valor econômico dentro da cadeia de suprimentos, possibilitando aprofundar-se em potencialidades especializadas (WOMACK et al,1990; DYER; OUCHI, 1993; NISHIGUCHI, 1994; HELPER; SAKO, 1995; MOWERY et al, 1996) e encurtar ciclos de desenvolvimento do produto, por meio do desenvolvimento simultâneo.

Clark et al (1987), Clark e Fujimoto (1991) e Teece (1992) argumentam que as hierarquias desintegradas evitam as complexidades do processo decisório associadas tipicamente com os interesses integrados, e, conseqüentemente, estão mais bem preparadas para competir nos ambientes onde têm importância a convergência das tecnologias dos diferentes setores e o tempo para negociação.

As conclusões opostas alcançadas por esses dois grupos de argumentos são as resultantes de diferentes percepções de suposições subjacentes. Os argumentos que enfatizam os benefícios do *outsourcing* supõem que muitas potencialidades críticas residem fora dos limites da empresa, e que são mínimos os problemas da apropriação.

O *outsourcing* elevará o desempenho da empresa, possibilitando que os fornecedores especializados se beneficiem das economias de escala e das economias de aprendizagem, focalizando em um número limitado de atividades bem definidas, o que favorecerá a especialização. Os resultados empíricos recentes são consistentes com esses argumentos (LIEBESKIND et al, 1996).

A economia do custo de transação ajuda nesse esforço, elucidando as características específicas do nível de transação que influenciam a eficiência de modelos alternativos de gestão.

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) é um paradigma suportado empiricamente, que tem sido usado para compreender e prever os resultados das decisões entre fazer e comprar feito. Ao mesmo tempo, a investigação da TCT foi criticada por focar exclusivamente em determinantes econômicos, sem considerar outros fatores que podem afetar o processo decisório nas organizações (MCNALLY; GRIFFIN, 2008).

Williamson (1985, 1991) refere-se a uma noção de alinhamento discriminador, que é quando a eficiência estará realçada ao existir um ajuste entre o arranjo de gestão escolhido, os atributos subjacentes dessa transação e o ambiente.

Por exemplo, a TCT assegura que a integração vertical é benéfica em um pequeno número de situações, por alinhar os interesses das partes da troca, e em fornecer regras e procedimentos administrativos para adjudicar diferenças, facilitando, desse modo, a adaptação sequencial (WILLIAMSON, 1975; MONTEVERDE; TEECE, 1982; WALKER; WEBER, 1984).

Entretanto, esses benefícios devem ser pesados contra os maiores custos administrativos associados com a gestão interna. Acompanhando-se essa linha de raciocínio, observa-se que as implicações do *outsourcing* contra a integração vertical devem se articular em cima do alinhamento entre a estrutura escolhida de gestão, os atributos da transação e o ambiente.

Para os relacionamentos complexos de troca envolvendo investimentos de transação específica, uma empresa deve selecionar uma estrutura com proteções adequadas, para não se expor ao perigo moral e aos riscos de *hold-up* (grau de complexidade da transação).

Pelo contraste, as consequências potenciais da adoção de uma estrutura excessivamente complexa de gestão, para um relacionamento simples, incluem uma perda na velocidade da flexibilidade e do processo decisório, devido à imposição de controles burocráticos (WILLIAMSON, 1985, 1991).

Assim, na discussão sobre a possibilidade de a gestão ter um efeito absoluto no desempenho, a TCT propõe que o ajuste entre uma escolha de gestão e os atributos da transação influenciam a eficiência dessas trocas intra e interorganizacionais.

No entanto, de acordo com Leiblein et al (2002), não foi oferecida nenhuma evidência de que a escolha de governança da gestão influencia o desempenho tecnológico. Nem que as organizações que optaram por “comprar” obtêm melhor *performance* do que as que tinham escolhido “fazer”.

Os mesmos autores refletem que os resultados, nessa amostra, indicam que as empresas que internalizaram suas decisões de produção, obtiveram melhor *performance* do que se esperaria se terceirizassem essas transações, e que as empresas em sua amostra que escolheram terceirizar suas atividades da produção obtiveram melhor *performance* do que se tivessem escolhido internalizar essas atividades.

A partir do resultado da pesquisa, não se pode afirmar, então, que a escolha da gestão entre internalizar e terceirizar as atividades da firma são decisivas para um melhor desempenho.

2.9.3.2. Performance: sucesso, benefícios, vantagens e desvantagens do *outsourcing* (justificativas de escolha e alcance)

No presente tópico são mostradas outras linhas de pensamento que apontam o *outsourcing* como merecedor dos encômios que o apontam como instrumento estratégico eficiente na busca de vantagens competitivas.

Há várias razões para a adoção do *outsourcing*, incluindo melhoria de eficiência, redução de custos e incremento de flexibilidade. Com a competição que a cada dia fica mais feroz, qualquer poupança de custo ou eficiência ganha ajuda a manter preços competitivos sem sacrificar qualidade para que isso seja feito.

Também os crescentes avanços em tecnologia da informação ajudam na obtenção dessa *performance*, ao facilitar o envio do trabalho, grandes quantidades de dados podem ser transferidas mais barato e eficazmente a grandes distâncias, possibilitando que companhias no mundo inteiro compartilhem informações e colaborem em larga escala.

Muitas organizações, grandes, sofisticadas e bem-sucedidas, têm seguido com grande sucesso o caminho do *outsourcing* (AALDERS, 2002).

Ainda de acordo com o autor, outras empresas têm descoberto que o caminho para o *outsourcing* é um processo complexo e cheio de dificuldades. Algumas delas desistiram do *outsourcing* e tentaram trazer seus sistemas de volta para casa, vindo a descobrir que a reversão do processo não é simples, devido à ausência de habilidades e recursos.

O *outsourcing* pode alcançar um grande sucesso, se for feito pelas razões corretas, seguindo um processo conveniente e esforçando-se por atingir expectativas realistas.

Segundo Pitelis e Teece (2010), o *outsourcing* pôde ajudar as empresas dos Estados Unidos a permanecer competitivas e manter flexibilidade. O *outsourcing* possibilitou que as companhias obtivessem as pessoas mais talentosas e mais capacitadas. Pois, se eventualmente a utilização total dessas pessoas não é necessária imediatamente, a contratante não tem que incorrer em despesas com processos de demissão (MOZUMDER, 2003). Uma organização pode pagar por aquilo de que necessita sem precisar arcar com o custo de manter sistemas e habilidades, quando estes não forem usados, obtendo, assim, vantagem de custo.

A principal diretriz em *outsourcing* é frequentemente a redução de custos. E, como tal, a economia de custos com mão de obra externa não deve ser ignorada, e, com talentos bem treinados disponíveis, as companhias são frequentemente compelidas a tentar o *outsourcing* (KASS, 2004). Muitos provedores externos alavancam

influência de baixos custos de mão de obra para prover custos diretos mais baratos (BARDHAN; KROLL, 2003).

Vendedores podem oferecer pessoal mais barato, por causa dos benefícios da especialização (ROSS; WESTNORMAN, 2003). Esses custos baixos podem atrair muitas companhias que procuram melhorar sua linha de fundo (BEER, 2003).

O *outsourcing* pode atender às demandas das empresas nos bons e nos maus momentos da economia (COSTA, 2003). Nos maus momentos, a redução de custos torna-se prioritária, fazendo desta uma alternativa atraente, no sentido de viabilizar o cumprimento da agenda estabelecida pela empresa. Quando a economia vai bem, a demanda por transformações no negócio e por recursos necessários e escassos motiva o *outsourcing*.

O *outsourcing* de atividades que não contribuem para a diferenciação do negócio possibilita maior foco nas atividades que podem contribuir para o melhor desempenho da empresa, por gerar maior vantagem competitiva .

O alcance do *outsourcing* – A medida da extensão mundial do *outsourcing* nas indústrias foi estimada, conforme pesquisa da organização Dataquest, em mais de US\$100 bilhões em 2001, crescendo à base de 20% ao ano. Alguns analistas australianos estimaram a proporção de grandes e médias empresas que fazem terceirização de funções em torno de 25% em 1997, aumentando para 50% em 2001.

A pesquisa do London Stock Exchange FTSE Index durante um período de três anos estabeleceu que há um relacionamento positivo entre altos níveis de *outsourcing* e elevado desempenho no mercado (AALDERS et al, 2002). Afirma, no entanto os autores que isso não prova que *outsourcing* e *performance* são diretamente relacionados, mas sugere que companhias bem posicionadas veem o *outsourcing* como uma prática legítima de negócio.

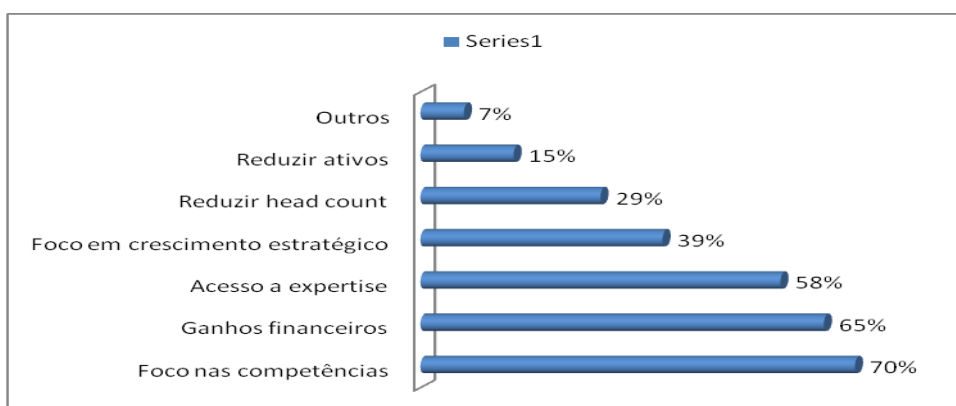
O fato é que o *outsourcing* veio para ficar, e aqueles que o usam mais efetivamente irão colher os benefícios de sua perspicácia e bons negócios.

2.10. Razões para a implementação do Outsourcing

Berson (2001) adota uma posição segundo a qual há cinco razões principais que levam as empresas a implementar o *outsourcing*, como vantagem sobre os concorrentes: a) a redução e o controle dos custos operacionais; b) o foco gerencial nas atividades essenciais; c) o acesso a recursos de classe mundial; d) a liberação de recursos internos para outros propósitos; e) a obtenção de recursos não disponíveis internamente.

Dados estatísticos apresentados por Banham (2001 apud COSTA; SOARES, 2003) corroboram a opinião de Berson, conforme ilustrado na Figura 17.

Figura 17 – Motivos para optar pelo *outsourcing*.



Fonte: Costa; Soares, 2003.

Bowers (2000), por sua vez, enumera dez justificativas apontadas para a implementação do *outsourcing*: a qualidade do serviços, que deve ser maior se obtida fora da organização; a redução de custos; a diminuição do volume de problemas que passa a ser tratado internamente pela organização (diminuição do grau de complexidade da gestão); o acesso ao conhecimento de novas tecnologias; a redução de gastos com treinamento (vantagem de custos); a utilização de infraestrutura de nível mundial; o acesso a recursos em abundância, com possibilidade de contingência; o acesso a melhores recursos técnicos; a garantia quanto ao nível dos serviços; a maior simplicidade na operação dia a dia (diminuição do grau de complexidade da gestão).

Esses itens são corroborados por Antonucci (1998), que ainda aponta o maior controle sobre os custos envolvidos na operação e o maior poder de negociação do fornecedor, gerando ganhos que podem ser parcialmente repassados ao cliente.

Além dos citados benefícios, merecem ainda ser relatados como tais a concentração de esforços, a maior capacidade de adaptação às mudanças, a agilização, a melhoria da qualidade do produto ou serviço, a redução custos, a liberação de espaço e a valorização pessoal. Esses benefícios (do ponto de vista do terceirizante) são detalhados no próximo tópico, seguindo-se a enumeração de algumas vantagens do ponto de vista da empresa fornecedora.

2.10.1. Vantagens da empresa contratante

1 – Concentração de esforços – Pagnoncelli (1997, p. 56) enfatiza: “executar uma vocação com dedicação, leva ao aprimoramento constante”. São auferidos ganhos em produtividade (lucro total) através do procedimento, somente com o fato de as pessoas trabalharem mais inteligentemente, em vez de trabalharem mais. É a conscientização de que não podemos ser excelentes em tudo; que há prioridades e vocações.

2 – Maior capacidade de adaptação às mudanças – a empresa terá uma estrutura enxuta e agilidade nas respostas às bruscas mudanças do ambiente.

3 – Agilização – a terceirização da produção de componentes periféricos, por exemplo, proporciona uma maior agilização na produção final.

4 – Melhoria da qualidade do produto ou serviço – a empresa terceirizada passa a ter como foco principal a atividade repassada, implicando elevação da produtividade e proporcionando maior competitividade.

5 – Redução de custos, liberação de espaço e valorização profissional – oportunidade para que os funcionários montem seus próprios negócios, sinergia entre empresas, o estabelecimento de novas micro e pequenas empresas e a

ampliação do mercado para as atuais. Custos reduzidos por meio da terceirização de transportes (área de logística), fabricação de parte da produção, tecnologias da informação, confecções, lavanderias, serviços de alimentação, etc.

2.10.2. Vantagens para a empresa fornecedora (subcontratada)

A atividade de subcontratação viabiliza para as empresas subcontratadas:

- a abertura de novos mercados, em consequência das opções de terceirização por parte de empresas geralmente de maior porte;
- a expansão dos negócios, por meio de contratos com novos clientes;
- incremento do processo de desenvolvimento tecnológico, proporcionando maior especialização e garantindo um espaço confortável junto à concorrência, na batalha pela conquista dos melhores clientes;
- desenvolvimento do senso de parceria, que proporciona vantagens na busca por recursos desejados, bem como na redução dos custos;
- maior especialização do setor, obtida por meio das parcerias estabelecidas e do desenvolvimento tecnológico;
- controle de qualidade assegurado pelas exigências do empresário contratante;
- desenvolvimento gerencial do empresário.

Auguste et al (2004) acreditam na possibilidade de terceirizados ganharem dinheiro realizando operações de rotina para outras empresas. Para tanto, basta que aprendam a fechar acordos com vantagens para ambas as partes.

Os terceirizados obtêm sucesso quando captam o valor que seus clientes não conseguem captar. Eles podem fazer isso ao definir cuidadosamente quantos processos de um cliente vão gerenciar, ao optar por contratos de preço fixo (sempre que possível) e ao reduzir o seu grau de adaptação às necessidades de cada cliente.

No longo prazo, os fornecedores devem gerar ganhos não só de escala, mas também de capacitação – codificando as inovações desenvolvidas ao atender a um cliente, para poder utilizá-las novamente em benefício de outros clientes. Somente ganhos de escala e ganhos de capacitação podem possibilitar que os especialistas mantenham a vantagem em relação aos clientes.

2.10.3. Riscos e cuidados

Na perspectiva de que a terceirização é uma abordagem de gestão que delega a um agente externo a responsabilidade pela execução de atividades específicas até então realizadas internamente; que essa abordagem tem dado certo e evoluído nos últimos dez anos para uma terceirização estratégica; que, por sua vez, ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas diretamente relacionadas a seu negócio principal; tem-se a impressão de que esse instrumento estratégico, voltado para garantir vantagem competitiva para a empresa, está disponível para atender a qualquer situação, podendo adequar-se a qualquer contexto.

Essa é, no entanto, uma atitude perigosa em um ambiente que, para todos os efeitos práticos, tornou-se permanentemente convulsionado. É necessário que se comente que o *outsourcing*, utilizado como inovação pelas empresas tomadoras dessa decisão, deve ser objeto de permanente análise no tocante à relação custo/benefício, tendo em vista o contexto de mudanças rápidas e frequentes que se vivencia no mundo atual.

Apesar da afirmação de Borthick (2001) de que as percepções sobre o *outsourcing* tornaram-se mais favoráveis no período de 1992 a 2001, não constitui uma prática

simples ou que não ofereça riscos ou ainda que não necessite de cuidados. Segundo Arnold (1999) e Rogers (2001), faltam mecanismos de controle que possibilitem lidar com as mudanças nos contratos firmados com as empresas fornecedoras do *outsourcing*, devendo ser elaborados contratos mais transparentes, de maneira a possibilitar a cobrança das entregas negociadas.

Segundo Makumanu (2006), o *outsourcing* tem seus lados não tão positivos. Quando são alocadas funções em outro lugar, as companhias enfrentam riscos de naturezas as mais diversas. O primeiro se relaciona à segurança. Por outro lado, quando atua no próprio recinto, a companhia pode controlar melhor o acesso à informação e protegê-la melhor, bem como aos equipamentos (MCDUGALL, 2005).

Voltando-se às preocupações das terceirizantes, uma regra básica é o cuidado com a definição das atividades que, por segurança ou segredo tecnológico, devem permanecer na empresa. As organizações também devem também evitar a montagem de superestruturas para administrar e controlar os terceiros. Uma cuidadosa escolha dos parceiros minimiza a preocupação.

Ainda de acordo com McDougall (2005), o furto (ou roubo) é outro risco a ser incorporado. Uma companhia poderia usar o que aprendeu para desenvolver um mercado diferente, abandonando a contratante, sem qualquer compensação ou permissão plena. Os custos para prevenir roubos e brechas de segurança podem ser elevados para ambas as partes.

Entretanto, alguns fornecedores ainda não perceberam que, a menos que estendam suas inovações a uma série de clientes, seus negócios enfrentarão uma difícil barreira, pois, no final, os clientes individuais poderão levar a atividade dinamizada para dentro de suas empresas e a administrá-la com a mesma eficácia de um especialista.

É também necessário lembrar uma importante recomendação de Toffler (1990), de que as empresas deveriam criar suas próprias equipes de análise das

consequências para estudarem os efeitos potenciais das inovações que implementam.

Como parte do conjunto de mudanças necessárias, as empresas precisam continuamente decidir entre realizar internamente e contratar atividades. Por sua vez, não é tarefa simples determinar quais atividades essenciais devem ser mantidas na empresa. Contudo, uma análise cuidadosa ajudará a identificar as poucas atividades críticas que conduzem (ou poderiam conduzir) à estratégia da empresa e que, portanto, ela deve dominar (SPULBER, 1998).

Doig (2001) recomenda três dimensões de *performance* para seleção do que deve ser submetido ao *outsourcing*. A primeira relaciona-se à questão estratégica associada à avaliação da importância de se possuir ou ter acesso privilegiado ao processo sob exame.

A segunda refere-se à questão operacional, que procura definir os níveis de *performance* dos serviços terceirizados e os níveis atualmente obtidos pela empresa terceirizadora, evitando a formação de expectativas inatingíveis.

A terceira dimensão diz respeito à questão organizacional, na qual se avalia a ligação entre a estratégia específica dos processos e a estratégia do negócio.

Após a análise dos aspectos internos das dimensões apresentadas, frente aos do fornecedor, efetua-se a seleção segura do que será submetido ao *outsourcing* (BROMAGE, 2000).

Também se leva em conta a existência de planejamento estratégico como pré-requisito para o sucesso da terceirização. Sem esse referencial, torna-se inócuo qualquer esforço para desenvolver uma estratégia dessa natureza, dada a falta de clareza na definição do negócio da empresa.

De uma forma ampla e geral, alguns fatores podem ser considerados condicionantes do sucesso dos processos de terceirização nas empresas: ambiente

estratégico – desenvolvimento de visão estratégica do negócio; e ambiente organizacional – normas, sistemas e métodos operacionais, que deverão sofrer alterações e revisões frequentes para suportar as mudanças advindas da terceirização. Dentre as mudanças decorrentes da terceirização, destacam-se: despesas de custos de produção, de atividades administrativas e de apoio; ambiente tecnológico – a possibilidade de desenvolvimento de um plano de melhoria tecnológica que o prestador de serviços poderá propor ao contratante, com vistas a alcançar melhores resultados operacionais; ambiente social – as reestruturações funcionais são inevitáveis nas empresas com a implementação da terceirização, cabendo à alta administração, com sua visão estratégica, delimitar as consequências internas desse processo.

Na percepção de Lacity (1995), quem toma a decisão sobre o *outsourcing*, antes da implementação, deve levar em conta os potenciais fornecedores externos, bem como a solução oferecida pelo próprio departamento da empresa subcontratada.

Há de se convir que algumas empresas são mais preparadas para a terceirização. O conhecimento por parte daqueles que irão propor a terceirização como vantagem competitiva, para se alcançar o sucesso, é fator estratégico indispensável nessa ação decisória.

ROCHA, (2002), em sua teoria do conhecimento e com base em mudanças observadas dentro da firma, sugere que o seu crescimento está intimamente ligado à sua capacidade de aquisição de conhecimentos, processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva da firma. Isso parece corroborar o que se expôs anteriormente.

Compondo esse conhecimento, é relevante incluir o clima e a cultura organizacional, a situação econômica e a situação de mercado, em que estão inseridos contratantes e contratados, os quais poderão servir de elementos estratégicos balizadores da definição de Giosa (2003) acerca da terceirização (“ação que veio para ficar”).

2.10.4. Fatores críticos para o sucesso do Outsourcing

No contexto exposto no parágrafo anterior, Auguste (2002) recomenda que a forma para se alcançar o sucesso requer a clara identificação daquilo que vai compor o escopo de serviços, a definição de um preço fixo pelo serviço, a minimização do grau de customização do serviço a ser prestado e a cuidadosa formalização desses itens no contrato, o que leva à preocupação com os custos de gestão dos contratos.

Outra observação interessante é que o *outsourcing* não é o remédio para todos os males. Faz-se necessário um diagnóstico preciso das atividades a serem repassadas. “O exagero leva algumas empresas a voltarem atrás na terceirização de algumas atividades” (PAGNONCELLI, 1997, p. 89).

Mais recentemente, Kakumanu (2006, p. 6) referendou esse pensamento, ao afirmar: “O *outsourcing*, certamente, não é a solução para todos os problemas e nem para todas as companhias”. Ele precisa ser introduzido com cautela, com o cuidado na escolha dos parceiros e das atividades a serem terceirizadas.

Para evitar excessos e recuos no processo de terceirização, autores como Giosa (2003) sugerem a adoção de um processo gradual de implementação, compreendendo três etapas, a saber:

- a) *Inicial*, em que a empresa repassa a terceiros as atividades que não são preponderantes ou necessárias, como restaurantes, lanchonetes, limpeza e conservação, vigilância, transporte e assistência contábil e jurídica;
- b) *Intermediária*, quando as atividades terceirizadas são indiretamente ligadas à atividade principal da empresa, como manutenção de máquinas e usinagem de peças;

c) *Avançada*, quando são terceirizadas atividades diretamente ligadas à atividade principal da empresa, como gestão de fornecedores e fornecimento de produtos, tratando-se de terceirização na atividade-fim da empresa.

A terceirização estratégica bem gerenciada, com cuidadosa avaliação dos riscos e os cuidados necessários, possibilita, de diversas maneiras, a criação de barreiras para concorrentes potenciais, já que elas possuem menos níveis gerenciais, enfrentam menos burocracia e oferecem mais oportunidades para funcionários e desenvolvimento de empreendimentos, podendo frequentemente atrair pessoal de mais qualidade.

Finalmente, podem alavancar talento gerencial, seu recurso mais limitado e crucial, porque seus executivos não mais necessitam perder tempo e atenção em atividades periféricas.

O sucesso da aplicação de um processo de *outsourcing* reside na visão estratégica dos dirigentes quando de sua utilização nas suas empresas, para que a terceirização se consolide como prática, observados sempre os riscos e cuidados já mencionados neste capítulo.

2.11. Uma visão geral do Outsourcing

Este tópico tem por finalidade prover o estudo de alternativas viáveis para finalização e validação do seu modelo conceptual, buscando lacunas encontradas pelos autores das pesquisas empíricas e os consequentes aconselhamentos para supri-las. Baseia-se num conjunto de estudos que avaliam o *outsourcing* e as saídas para as dificuldades enfrentadas pela área.

Quadro 10 – Resumo das contribuições dos autores

Obra/ Autoria	Percep- ção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
Bin Jiang et al (2006) Research on outsourcing results: currently literature...	Lacunas nas pesquisas da literatura atual para uma avaliação segura dos resultados	Pesquisa na literatura acadêmica publicada entre 1990 e 2003	Frequência relativa à metodologia de pesquisa e ao escopo de pesquisa	168 artigos pesquisados 24 artigos analisados e tabulados	Identifica três lacunas : falta de métricas objetivas de avaliação de resultados, falta de pesquisa entre <i>outsourcing</i> e valor de mercado da empresa e ausência de pesquisa no contrato de <i>outsourcing</i>	Investigar os resultados por meio de dados financeiros auditados Investigar simultaneamente a <i>performance</i> da utilização do <i>outsourcing</i> e o valor da empresa no mercado. Verificar se os contratos de alto valor têm mais chances de melhorar o desempenho do <i>outsourcing</i> em comparação com os de baixo valor. Investigar se os contratos de longo prazo são mais eficientes do que os de curto prazo (à vista dos resultados)
Dean Elmuti (2003) The perceived impact outsourcing ...	Examina as relações entre estratégias de <i>outsourcing</i> e desempenho organizacional	Pesquisa de campo nos Estados Unidos utilizando questionários	Escalas de Likert e Alfa de Crombach Perspectivas dos respondentes Análise de regressão múltipla	430 empresas (28% de respostas do total abordado – 1.500)	O <i>outsourcing</i> produz resultados significativos sobre o desempenho organizacional Fatores diferentes influem no sucesso ou fracasso do <i>outsourcing</i> . Há outras estratégias organizacionais	Analisar o risco dos efeitos das mudanças do <i>outsourcing</i> sobre o moral e o desempenho dos empregados Analisar fatores como planejamento e habilidades adequados, escolhas corretas dos parceiros, colaboração e cooperação das organizações e comunicação efetiva entre as áreas funcionais

Obra/ Autoria	Percepção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
					identificadas como contribuintes do sucesso do <i>outsourcing</i> em diferentes empresas	
Nabeel A Y Al-Qirim (2003)	<p>Identifica questões-padrão no <i>outsourcing</i> de T.I. e EC das SMEs e seus principais estimuladores</p> <p>Identifica áreas e atividades terceirizadas nas operações de negócio</p> <p>Examina os problemas no <i>outsourcing</i> enfrentados pelas SMEs</p>	<p>Pesquisa exploratória na Nova Zelândia usando questionários diferenciados para contratantes e fornecedores</p>	<p>Para direcionadores</p> <p>Escala de Likert de 5 pontos</p> <p>Para:</p> <p>Perfil Problemas Posição no cenário de <i>outsourcing</i>, e as diferentes perspectivas</p> <p>Frequência</p> <p>Os dados foram analisados com auxílio do pacote SPSS</p>	<p>De 100 questionários emitidos, 59 respostas foram recebidas. Somente 51 eram utilizáveis.</p> <p>Consequentemente, a taxa de resposta ficou em 51%</p>	<p>Custos não é mais a razão principal para o <i>outsourcing</i>, sendo o acesso à expertise a principal razão encontrada no estudo</p> <p>As perspectivas mostram um permanente crescimento na terceirização de T.I. e EC</p> <p>As áreas mais solicitadas são: <i>experts, help desk</i>, manutenção e customização de pacotes de <i>software</i></p> <p>O resultado da pesquisa é limitado ao contexto específico das SMEs da Nova Zelândia (posicionamento)</p>	<p>O autor sugere estudos com amostras maiores, outro público-alvo e métodos estatísticos mais elaborados, para que conclusões mais confiáveis possam vir à luz</p>

Obra/ Autoria	Percep- ção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
					geográfico)	
Rudolf R Sinkovics and Anthony S Roath (2004) Strategic Orientation, Capabilities and...		Nos países do Reino Unido (Escócia, Gales, Irlanda do Norte e Inglaterra)	Escala de itens múltiplos, escala de Likert de 7 pontos, estimativas de confiança e resultados de análise fatorial e equações estruturadas	Aplicados em 2003 gerentes executivos de logística, com uma taxa de retorno de 9% (142 questionários respondidos)	Fabricantes que focalizam uma estratégia orientada para o cliente melhoram o seu desempenho em logística Se conseguem satisfazer as expectativas dos clientes, melhor do que os concorrentes, construíram relações melhores e aumentaram a possibilidade de retenção do cliente Os fabricantes melhoram suas capacidades trabalhando com provedores de logística terceirizados Flexibilidade operacional é a capacidade mais evidente encontrada no estudo	Os resultados não são generalizados por todos os ambientes e situações na indústria, e representam um período particular na relação contínua entre fabricante e 3PLs Pode ser que os efeitos dos processos, comportamentos e aproximações sejam contingentes no ciclo de vida da relação O autor encoraja como um fator contribuinte para o desenvolvimento e administração da relação, uma aproximação longitudinal para tratar do assunto Também indica uma pesquisa focalizada para ajudar a entender como a relação comprador-vendedor (com o uso da 3PLs) pode ser alavancada para render melhores resultados

Obra/ Autoria	Percepção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
Paredes (2007) Impacto do <i>outsourcing</i> nos fatores de competitividade ...	Publicados poucos estudos acerca dos resultados da implementação do <i>outsourcing</i>	Pesquisa de campo por meio de inquérito em Portugal, operacionalizada por questionários aplicados a gestores de topo	Análise univariada, análise bivariada (correlações significativas) , análise fatorial, teste de hipóteses – utilizando SPSS Dados obtidos com base na percepção	500 maiores e melhores empresas portuguesas Taxa de resposta: 15,2% (75 empresas responderam)	A avaliação dos resultados do <i>outsourcing</i> é um tema muito pouco investigado Consequentemente, não se conhece seu verdadeiro impacto sobre o desempenho das empresas Os poucos que existem se preocupam basicamente com custos e indicadores de produtividade	Aferição dos resultados de modo que haja uma detecção e compreensão dos desvios entre os resultados previstos e os obtidos Obter as razões que expliquem tais desvios Identificar as atividades que, realizadas em <i>outsourcing</i> , criam maior vantagem competitiva Identificar áreas onde residem os principais problemas Estudar de que modo poder-se-à matematizar o <i>outsourcing</i>
Barrar et al (2002) The efficiency of accounting service provision....	O texto mostra que, por meio de vantagens comparativas (diferencial entre o desempenho atual e a fronteira ideal), o <i>outsourcing</i> apresenta, para a gerência da contabilidade de pequenas empresas, uma solução mais eficiente do que a provisão	Reino Unido e Itália, pesquisa exploratória de campo	Eficiência e eficácia (ROI, ROCE, nº de erros, nº de empregados, produção mensal, etc) Utilizou o DEA (Data Envelopment Analysis)	Para eficiência interna: 786 respondentes do setor público e privado do Reino Unido Para eficiência externa: Reino Unido: 5 grandes empresas Itália: 119 associações	O resultados mostraram que os fornecedores externos de serviço de contabilidade operam em níveis de eficiência mais elevados do que as empresas pequenas e muito pequenas, que controlam a atividade em uma base interna Verificou-se também que nas grandes e muito grandes companhias	

Obra/ Autoria	Percep- ção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
	interna				britânicas o desempenho é superior ao das pequenas e muito pequenas	
Barthélemy (2003) The seven deadly sins of outsourcing	Percepção das causas da maioria das falhas nos esforços de <i>outsourcing</i> : chamou-as de sete pecados mortais do <i>outsourcing</i> As iniciativas de <i>outsourcing</i> não necessariamente atendem a todas as expectativas Evidências empíricas sugerem que estratégias de <i>outsourcing</i> (bem elaboradas) aumentam o desempenho global da firma	Estados Unidos e Europa	Entrevistas <i>face-to-face</i> e questionários detalhados dirigidos aos responsáveis pelas atividades terceirizadas	Análise <i>in-depth</i> de 91 casos de empresas, correspondendo a 11% de respostas aos questionários enviados a 816 casos de <i>outsourcing</i>	Os resultados estatísticos confirmam que os sete pecados mortais são bons diferenciadores entre o sucesso e o fracasso do <i>outsourcing</i> Níveis de <i>performance</i> mais ou menos elevados Probreza no contrato e perda no controle da atividade terceirizada produziram maior impacto nos resultados da pesquisa	Pesquisar nas falhas ou insucessos do <i>outsourcing</i> , raramente relatados em pesquisa Comparando-as com esforços bem-sucedidos, pode-se ter como resultados "melhores práticas"
Alexander; Young (1996) Outsourcing : where's the value?	<i>Rapidamente o outsourcing ganha participação no mercado</i> O <i>outsourcing</i> é digno de	<i>Briefcase</i>			As companhias devem compreender de onde virá o valor para tomar as melhores decisões para se conduzir aos valores realçados Um efeito profundo e	Examinar detalhadamente as fontes de valor a serem obtidas por meio do <i>outsourcing</i> Escolher o fornecedor apropriado em sua especialização que possa ofertar o valor desejado

Obra/ Autoria	Percepção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
	<p>atenção radical somente se mudanças nas práticas e atitudes atuais puderem gerar valor</p> <p>Então, se o <i>outsourcing</i> tem como objetivo gerar valor, de onde virá esse valor?</p>				<p>importantíssimo no desempenho é o relacionamento entre aqueles que realizam o processo em questão e os seus clientes</p> <p>Outra fonte de valor da gerência é o acesso à expertise</p> <p>Aproximação do gerenciamento e das habilidades talvez seja a base de toda a vantagem</p> <p>Apropriar-se do valor gerado por outros</p> <p>Analisar economias de escala na verticalização e custos de transação</p>	
<p>Saunders et al (1997)</p> <p>Achieving success in IS outsourcing</p>	<p>Os resultados conflitam com os comumente aceitos</p> <p>Os gerentes não estão satisfeitos com a <i>performance</i> obtida com os contratos de <i>outsourcing</i></p>	<p>Estados Unidos (pesquisa de campo com entrevistas e questionários)</p>	<p>Dimensões econômicas, tecnológicas, estratégicas e total satisfação com o contrato</p>	<p>129 companhias, com uma taxa de resposta de 26% (34 companhias, sendo 9 públicas)</p>	<p>Os relatórios sobre arranjos de <i>outsourcing</i> são frequentemente exagerados em relação à realidade</p> <p>O contrato é a chave do sucesso (<i>tight contracts</i>)</p> <p>Não terceirizar</p>	

Obra/ Autoria	Percep- ção	Tipo/ local de pesquisa	Medida utilizada	Tamanho da amostra	Conclusão/R esultado	Recomendação para suprimento da lacuna
					<p>somente para economizar custos</p> <p>As economias não são consistentes, ano a ano , com ganhos elevados no começo e caindo logo a seguir</p> <p>Os ambientes estão mudando rapidamente, o que dificulta comparações com a situação anterior</p>	
Gomes (1994) Terceirização: aspectos conjunturais e estratégicos	A importância como estratégia competitiva	Tese de doutorado FGV , São Paulo Pesquisa de campo	Estudo de caso com aplicação de questionários	3 empresas de São Paulo	A terceirização proporcionou amplos resultados positivos às empresas pesquisadas	

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se o Quadro 10, é possível reunir as contribuições em três grandes grupos: autores que trataram dos fatores de decisão para implementação do *outsourcing*; autores que trataram das relações entre *outsourcing* e os resultados; e autores que trataram dos dois assuntos concomitantemente. A análise das contribuições desses autores por categoria é apresentada a seguir.

2.11.1. Autores que tratam dos fatores de decisão para implementação do *outsourcing*

Os autores que tratam dos fatores de decisão acerca da implementação do *outsourcing*, utilizando o conhecido chavão *make or buy*, estão presentes em grande parte dos artigos, conforme demonstrado no tópico 2.9.4.

Dentre eles, destaca-se Pagnoncelli (1993), que utiliza uma figura por ele denominada “ampulheta da terceirização”, em que justifica a decisão de terceirizar estrategicamente visando à melhoria da qualidade, produtividade e competitividade em um contexto de pressão do ambiente.

Elfring e Baven (1994) classificam em 3 grupos de fatores (três tipos de variável que influenciam a escolha do *make or buy*): estratégicos, ambientais e operacionais. Embleton e Wright (1998) acreditam que o *outsourcing* pode conduzir a uma maior competitividade. Lankford e Parsa (1999) consideram que o modo mais rápido para melhorar a habilidade de uma companhia para competir no ambiente variável de hoje, é comprar tecnologia e competência por meio de *outsourcing* em vez de produzir internamente.

Bromage (2003) cita uma afirmativa do Institute of Directors (IoD), segundo a qual no futuro a questão não será se deveríamos ter ou não *outsourcing*, mas como fazer o melhor *outsourcing*, à medida que ele se espalha para as atividades menos periféricas.

Igualmente tratam do assunto analisando a decisão de escolha ou não do *outsourcing*, Lackow (1999), Zhu et al (2001) e Leiblen et al (2002), por exemplo, investigando como a decisão entre fazer e comprar feito interfere na *performance* tecnológica. Durickx e Cool (1989), Clark e Fujimoto (1991) e Teece (1992) fizeram comparações entre integração vertical e busca no mercado, na busca dessa decisão.

Há ainda a análise das atividades de capital intensivo de produção, as quais são melhoradas por meio do uso de *outsourcing*, incrementando as habilidades da empresa para responder com flexibilidade às mudanças na tecnologia ou na demanda, adquirindo conhecimentos externos e diminuindo o tempo de desenvolvimento do produto (HARRIGAN, 1983; WOMACK et al, 1990; CLARK; FUJIMOTO, 1991; D'AVENI; ILLINITCH, 1992; NISHIGUCHI, 1994; HELPER; SAKO, 1995).

O *outsourcing* possui a peculiaridade de deslocar custos para os fornecedores e criar valor econômico dentro da cadeia de suprimentos, possibilitando que a empresa venha a aprofundar-se em potencialidades especializadas (WOMACK et al, 1990; DYER; OUCHI, 1993; NISHIGUCHI, 1994; HELPER; SAKO, 1995; MOWERY et al, 1996), encurtando ciclos de desenvolvimento do produto.

Existem, porém, autores (REICHAND; MAN KA, 1986; BETTIS; BRADLEY; HAMEL, 1992; QUINN; HILMER, 1994) que veem com reserva a utilização do *outsourcing*, afirmando que o mecanismo pode acarretar o esvaziamento das corporações, depreciando suas capacidades para os concorrentes.

Outros adotam uma posição intermediária, convencidos de que os efeitos do *outsourcing* individual são contingentes nas características das transações e do ambiente contratante, tendo sido, de fato, identificados vários fatores que influenciam as decisões da firma (WILLIAMSON, 1975; KLEIN et al, 1978).

Outro aspecto a ser observado é que embora a literatura sobre os fatores de influência no *make or buy* seja muito ampla, observadores como Rumelt (1974, 1982), Masten (1993) e D'Aveni e Ravenscroft (1994) chamam a atenção para o pequeno volume de trabalhos empíricos dirigidos às implicações do desempenho organizacional dessas decisões. Esses autores foram mais recentemente suportados por Elmuti (2003) e Bin Jiang et al (2006), que referiram a fraqueza ainda existente na literatura sobre resultados de desempenho nessa área.

Rumelt et al (1994) atentam para o fato de que a diferença de desempenho da empresa representa uma das questões fundamentais no campo da estratégia.

Segundo Liebeskind et al (1996), os resultados empíricos recentes são consistentes com os argumentos de que o *outsourcing* elevará o desempenho, possibilitando que os fornecedores especializados se beneficiem das economias de escala e das economias de aprendizagem, ficando os contratantes com limitado número de atividades bem definidas.

A Economia dos Custos de Transação (TCE) ajuda nesse esforço, elucidando as características específicas do nível de transação que influenciam a eficiência dos modelos alternativos de gestão (WILLIAMSON, 1985, 1991). Surpreendentemente, nenhum apoio é encontrado para a associação entre as variáveis de decisão do TCE e os resultados (MCNALLY; GRIFFIN, 2008).

Aalders (2002) referenda o assunto afirmando que muitas organizações, grandes, sofisticadas e bem-sucedidas têm seguido o caminho do *outsourcing* com grande sucesso. Mozundes (2003) complementa que usando o *outsourcing* uma organização pode pagar pelo que necessita sem arcar com o custo de manutenção de sistemas e unidades quando não estão sendo usados, obtendo, assim, vantagens de custo.

Frequentemente, a redução de custos em *outsourcing* é a sua direção principal. Bardhan e Kroll (2003) e Costa (2003) concordam que o *outsourcing* influencia diretamente a obtenção de custos mais baixos. Constam ainda da revisão de literatura, tratando dos fatores de decisão, outros importantes autores.

Saunders (1997) trata de decisões, afirmando: as decisões estratégicas compreendem a manutenção ou não de determinada atividade, limitando-se no seu âmbito interno a executar apenas aquelas que não podem ou que não devem ser transferidas para fornecedores externos.

Berson (2001) trata da vantagem de custos (economias de escala) e do repasse das atenções para outras funções mais importantes. Dean Elmuti (2003) apresenta razões para implementação do *outsourcing*. Fineran (1998) revigora Berson: as atividades executadas pelo contratado passam a ser sua competência principal.

Garr (2001) dispõe sobre a elevação do valor agregado, a custos também mais altos. Já Smith (1999) opina que a base da decisão é a redução de custos. Bowers (2000) apresentou justificativas para implementação do *outsourcing*. Arnold (1999) e Rogers (2001) alertam para os fatores de riscos na implementação do *outsourcing*.

Com base no conteúdo dos artigos acima citados, integrantes da revisão de literatura deste estudo, o questionário-base da pesquisa de campo, objeto do modelo conceitual, se volta para utilização ou não e para os motivos da implementação do *outsourcing* nas empresas de confecção da RMF.

2.11.2. Autores que tratam da relação entre *outsourcing* e resultados

Bin Jiang et al (2006) dão o suporte inicial a este tópico a partir do artigo “Research on *outsourcing* results: current literature and future opportunities”. Coloca a fraqueza ainda existente na literatura atual acerca de resultados na implementação do *outsourcing*. O autor exhibe as lacunas existentes e examina a ligação entre implementação do *outsourcing* e as medidas de desempenho das empresas.

As pesquisas metodológicas foram realizadas entre 1990 e 2003, e envolveram cinco categorias: estudo de caso, pesquisa, modelo conceitual, modelagem matemática e análise financeira.

O escopo da pesquisa é identificado por meio de 3 áreas: determinantes do *outsourcing*, processo de *outsourcing* e resultados do *outsourcing*, similar ao modelo conceitual proposto na metodologia desta tese. São observadas três lacunas principais na literatura atual: falta de métricas objetivas de avaliação de resultados do *outsourcing*, falta de pesquisa na relação entre *outsourcing* e implementação de valor na empresa e ausência de pesquisa no próprio contrato de *outsourcing*.

A observação dessas lacunas sugere assim oportunidades para pesquisas futuras em estudos de *outsourcing* e provê aspectos passíveis de exame da ligação entre terceirizar e as medidas de desempenho de empresas utilizando dados complexos de relatórios financeiros auditados. O autor relata, no entanto, que pesquisas baseadas em dados “subjetivos” bem menos trabalhosos em relação aos acima citados estão dominando a literatura de pesquisa atual sobre o *outsourcing*.

A metodologia utilizada por Jiang et al (2006) foi a pesquisa bibliográfica de literatura acadêmica, utilizando as seguintes ferramentas de busca: Dow Jones Interactive, Proquest e Scientific Direct. Foram obtidos 168 artigos, dos quais foram selecionados 24, que deram subsídios para a análise supramencionada.

A Tabela 4 mostra as frequências de surgimento dos cinco métodos de pesquisa em terceirização, onde se observa a descoberta dos autores acerca da pouca análise de dados financeiros sobre o assunto.

Tabela 4 – Métodos de pesquisa em terceirização

Metodologia de pesquisa	Frequência	Participação Proporcional (%)
Estudo de caso	68	40,4
Pesquisa	42	24,9
Modelo conceitual	28	17,1
Modelagem matemática	25	14,8
Análise financeira de dados	5	2,8

Fonte: Jiang et al, 2006.

A maioria dos estudos acerca do impacto do *outsourcing* no desempenho das empresas confia em resultados de percepções subjetivas em lugar de medidas financeiras diretas. “Na verdade nós não localizamos nenhum estudo com indicadores de desempenho quantitativos completamente seguros” (JIANG et al, 2006, p. 4).

Observando a sequência do quadro, encontra-se Dean Elmuti, pesquisador que realizou seu estudo em 2003. O assunto abrange as relações entre estratégias de *outsourcing* e desempenho organizacional, por meio dos resultados encontrados no estudo. A variável dependente desempenho organizacional foi medida por meio dos elementos produtividade, qualidade e desempenho de mercado. Essas mesmas medidas foram também utilizadas anteriormente por diversos outros autores (LIKERT, 1973; GUPTA; ZHEUDER, 1974; KOTABE et al, 1998; GOLDSTEIN, 1999).

À luz das análises realizadas, Elmuti conclui com a convicção de que o *outsourcing* produz resultados significativos sobre o desempenho organizacional, porém não na medida esperada desse instrumento estratégico; e que outras estratégias organizacionais foram identificadas como contribuintes do sucesso do *outsourcing*, em diferentes empresas. Aqueles fatores que contribuem para o sucesso em determinada empresa poderão não funcionar em outra (talvez pela própria diversidade de tipos e tamanhos das empresas).

Al-Qirim (2003) dá a sua contribuição a este estudo, por meio de seu estudo empírico sobre *outsourcing*, realizado nas pequenas e médias empresas da Nova Zelândia, que correspondem a 95% das empresas existentes no país e 60% a 70% dos empregos dentro dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1997). Tomando por base a Teoria Baseada em Recursos e a Teoria da Dependência dos Recursos, o autor identificou, por meio de sua pesquisa de campo, que o mais importante é a qualidade da informação e dos sistemas de suporte da informação na decisão estratégica sobre *outsourcing* – e não os problemas financeiros e de custo.

Paredes (2007) percebe o *outsourcing* estratégico como um instrumento de gestão de ajuda às organizações com o objetivo de atingir vantagem competitiva. Porém, em contraposição, exhibe um estudo realizado nos Estados Unidos por Barthélemy e Adsit (2003), por meio de inquérito, verificando que três quartos das empresas não atingiram os resultados esperados. Descreve, também, outro estudo realizado em 2004 no Arizona, também nos Estados Unidos, pela WP Carey School of Business,

que apresenta resultados contraditórios sobre o *outsourcing*, expondo um percentual muito significativo (50%) das empresas em que os objetivos não foram atingidos, indo para resultado mais negativo ainda ao ser percebida uma piora no desempenho, após o uso do *outsourcing*.

Utilizando o diagrama de Jiang (2004), Paredes afirma que o *outsourcing*, acompanhado de um plano de controle adequado dos riscos, leva a empresa à eficiência, por meio das economias de escala (melhoria da produtividade e menores custos). Anderson Weitz (1996) e Roodhooft e Warlop (1999) corroboram essas afirmativas.

À vista dessas análises, concluiu-se que um processo de *outsourcing* deve conduzir à criação de valor para a organização; que os dados utilizados foram obtidos com base em percepções que os respondentes têm sobre os efetivos resultados; e que o estudo estaria mais próximo da realidade se a amostra tivesse sido maior. Mas, ao final, considera que o *outsourcing* estratégico conduz a uma maior competitividade das empresas.

Outros pesquisadores na área – Rudolf e Anthony (2004) – analisaram as relações entre estratégia e desempenho, dentro de um contexto interorganizacional. A relação entre orientação estratégica e desempenho foi medida por meio das capacidades, flexibilidade operacional e colaboração, tomando como base teórica a visão baseada em recursos, para explicar como a relação entre orientação estratégica e desempenho coordena capacidades para prover uma vantagem posicional e desempenho mais alto a partir de um modelo conceptual.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere um estudo longitudinal que poderia tratar do exame do tempo gasto na relação como um fator contribuinte dos resultados. Um estudo dessa magnitude poderia apresentar resultados diferentes, haja vista que os benefícios da colaboração podem vir a ser uma função de como os sócios trabalham juntos. Uma pesquisa focalizada pode ajudar a entender como tal relação (comprador/fornecedor de logística) pode ser alavancada para render melhores resultados.

Barrar et al (2002) apresentam um estudo científico cujo conteúdo mostra um procedimento chamado Data Envelopment Analysis (DEA), para comparar eficiência interna com eficiência externa no fornecimento de atividades da função de contabilidade, que se mostrou muito adequado no contexto das pequenas empresas, nas decisões entre fazer e comprar feito. As informações estratégicas contidas no estudo sobre medidas de desempenho forneceram uma variável adicional às citadas decisões.

Vale lembrar as afirmações de Stainer (1998, p. 4): “aqueles que nunca mediram eficazmente o seu desempenho não podem seriamente saber se seu negócio pôde progredir”. Barrar selecionou como variável para seu estudo a experiência interna dos fornecedores de *outsourcing* da área de contabilidade no Reino Unido e na Itália. Foram medidas as dimensões de *performance* das empresas, para se chegar aos resultados, tendo sido possível, por meio do estudo, localizar as plataformas de serviços mais eficientes e entender as razões para desvios da fronteira ideal de desempenho. Foi confirmado que os fornecedores de *outsourcing* italianos e britânicos oferecem para a contabilidade das pequenas empresas uma plataforma mais eficiente do que a provisão interna.

Barthélemy (2003) focou seu estudo nos resultados negativos da implementação do *outsourcing*. O autor afirma que a iniciativa de *outsourcing* frequentemente fica abaixo das expectativas das gerências. Assinala que três quartos dos gerentes dos Estados Unidos examinados pela Associação Americana Gerencial relataram que os resultados do *outsourcing* não atingiram as expectativas.

Examinando quase 100 implementações de *outsourcing* na Europa e nos Estados Unidos, Barthélemy encontrou um grupo de sete erros, que chamou de “sete pecados mortais do *outsourcing*”, que sustentam a maioria das falhas nos esforços de *outsourcing*: atividades de *outsourcing* que não deveriam ser terceirizadas; seleção do vendedor errado; pobreza de contrato; aspectos de negligência de pessoal; perda de controle sobre as atividades terceirizadas; negligência sobre os custos escondidos de *outsourcing*; falta de planejamento de uma estratégia de saída (p.ex. troca do vendedor ou reintegração da atividade terceirizada).

As falhas de *outsourcing* raramente são relatadas, porque as empresas relutam em fazê-lo, devido ao receio de danificar sua reputação. Considera-se, no entanto, que a comparação entre os esforços bem-sucedidos e os insucessos pode resultar em “melhores práticas”. A análise demonstrou que os mesmos erros suportam a maioria dos esforços que falharam. E a evidência empírica sugere que quando cuidadosamente elaboradas, as estratégias de *outsourcing* aumentam o desempenho global da firma (BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006).

Por outro lado, o *outsourcing* também pode ser perigoso quando não for corretamente executado. As empresas devem então pensar seriamente antes de tomar suas decisões reais pelo *outsourcing*.

Alexander e Young (1996), visitados por Jiang em seu trabalho de pesquisa sobre resultados de *outsourcing*, direcionaram o foco de sua atenção para o *outsourcing* como instrumento capaz de adicionar valor a firma. Durante sua exposição, tece considerações principalmente sobre de onde deverá vir esse valor e alimenta a discussão em torno da escolha entre fazer e comprar feito. Os dois citados autores aportaram as seguintes conclusões:

As companhias devem compreender de onde virá o valor para tomar as melhores decisões e se conduzir aos valores realçados; e que uma fonte potencial de alcance de valor é a gerência de riscos;

- um efeito profundo e importantíssimo no desempenho é o relacionamento entre aqueles que realizam o processo em questão e seus clientes; entender que outra fonte de valor é o acesso à expertise;
- a aproximação do gerenciamento e das habilidades talvez seja a base de toda a vantagem, bem como o apropriar-se do valor gerado por outros e finalmente analisar economias de escala (verticalização e custos de transação);

- é importante examinar detalhadamente as fontes de valor que devem ser obtidas por meio do *outsourcing*, e escolher o fornecedor apropriado em sua especialização que possa ofertar o valor desejado.

Por meio de pesquisa realizada em 1995, Saunders et al (1997) perceberam que os resultados apresentados nas pesquisas publicadas em artigos científicos no mundo acadêmico, sobre os benefícios irrefutáveis da utilização do *outsourcing*, não correspondiam à realidade da sua investigação. Segundo eles, os relatórios sobre arranjos de *outsourcing* são frequentemente exagerados em relação à realidade relatada por seus respondentes: a duração média dos contratos encontrada nos relatórios publicados pela imprensa chegou a alcançar 6,8 anos, enquanto que de acordo com os respondentes não passou de 3,8 anos. O valor médio dos contratos relatados pela imprensa chega a alcançar o montante de 78 milhões de dólares, enquanto de acordo com os respondentes não passa de 67 milhões de dólares.

Em segundo lugar, as fenomenais economias de custos presentes nos relatórios publicados também não foram confirmadas na pesquisa. Do total de 129 companhias, apenas 19 (15,4%) relataram alguma economia; 5 delas não apresentaram economia; e ainda uma delas indicou que economizou 16 milhões de dólares quando desistiu do contrato e trouxe o processo de volta.

Afirma-se ainda que não se deve terceirizar somente para economizar custos. Medidas confiáveis dos efeitos da terceirização são problemáticas, por várias razões: as economias não são consistentes ano a ano, com ganhos elevados no começo, seguidos de quedas. Os ambientes vêm mudando rapidamente, dificultando comparações com a situação anterior. Por seu turno, informações sobre redução de custos, às vezes simplesmente não são compiladas, porque a terceirização frequentemente está motivada por outras razões diferentes da redução de custos.

2.11.3. Autores que tratam dos fatores de decisão e desempenho organizacional (resultados)

No presente tópico são relacionados os autores que pesquisaram e contribuíram com seus estudos e conclusões, dando a sua contribuição para a validação do presente estudo, referindo-se tanto aos motivos para adoção do *outsourcing*, quanto aos resultados obtidos com a sua implementação.

Jiang et al (2006) ratificam que o escopo da pesquisa mostra os determinantes do *outsourcing* e os resultados de sua implementação.

Elmuti (2003) aponta razões para implementação do *outsourcing*, concluindo que o *outsourcing* apresenta resultados significativos sobre o desempenho organizacional.

Paredes (2007) conclui que o *outsourcing* estratégico é um instrumento competente, que conduz a uma maior competitividade das empresas.

Saunders et al (1997) apresentam justificativas para a implementação, bem como resultados conflitantes com aqueles estabelecidos pela maioria dos acadêmicos, acerca do sucesso do *outsourcing*.

Gomes (1994) apresenta razões para adoção da terceirização por empresas brasileiras, em São Paulo, e os resultados positivos da sua implementação.

2.12. Conclusão: considerações para formulação do modelo de *outsourcing*

Conclui-se, aqui, o Capítulo 2, onde foram analisadas estratégias em geral, estratégias empresariais, tendências estratégicas que conduzem ao *outsourcing* e abordagens econômicas com esse mesmo objetivo, passando-se ao estudo específico do *outsourcing*, sua essência e alcance, com todo o conteúdo englobado para essa finalidade.

Sua parte final envolveu considerações suportadas pelo resumo das posições dos autores que tratam do *outsourcing*, seus fatores de decisão e resultados obtidos.

Os modelos mais completos devem levar em conta as três dimensões propostas por Jiang et al (2003) – determinantes, processo e resultados – que deram suporte ao modelo proposto neste estudo.

Outsourcing e desempenho não dependem apenas desses fatores para o sucesso da empresa. Dependem também de outros fatores e estratégias: a pesquisa deve endereçar as recomendações de Elmuti (2003) com respeito a cooperação, colaboração e comunicação; ou seja as estratégias relacionais.

A análise das contribuições relativas à decisão pelo *outsourcing* envolve três tipos de modelo assim identificados:

1. modelo do *make or buy* (ELFRING; BAYNE, 1994; EMBLETON; WRIGTH, 1998; LANKFORD; PARSA, 1999);
2. modelo do “como fazer o melhor *outsourcing*” (BROMAGE, 2003);
3. modelos sobre as implicações do *outsourcing* no desempenho organizacional (RUMELT, 1974; MASTEN, 1993).

A construção do modelo levou em conta essas inferências, e foi especificada a partir da identificação, na literatura, de:

1. variáveis mais relevantes para explicar a decisão pelo *outsourcing*;
2. medidas do *outsourcing*;
3. medidas da vantagem competitiva para o construto representativo do desempenho organizacional.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3. Quadro conceptual e metodológico

3.1. Quadro conceptual – o Outsourcing estratégico como vantagem competitiva

Este capítulo trata das decisões e do percurso metodológico da tese, iniciando-se pelo quadro conceptual e compreendendo ainda a natureza da abordagem a ser aplicada ao estudo, o método de investigação, problemas e objetivos, quadro conceitual, modelo conceitual, hipóteses, técnicas de investigação, análise das variáveis, métodos de análise estatística, amostragem, etc.

A exemplo de outras estratégias à disposição das organizações, o *outsourcing* tem como proposta promover a vantagem competitiva da empresa, contribuindo para seu melhor desempenho no mercado.

A relação entre as estratégias – principalmente o *outsourcing* – e a competitividade empresarial carece de esclarecimento. Porter (1985) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa tanto pode ser responsável pelo seu sucesso como pelo seu fracasso, e que a conquista dessa vantagem competitiva é viabilizada mediante oferta de produtos a um custo mais baixo ou de benefícios únicos ao comprador que justifiquem um preço extra e o façam pagar mais por eles.

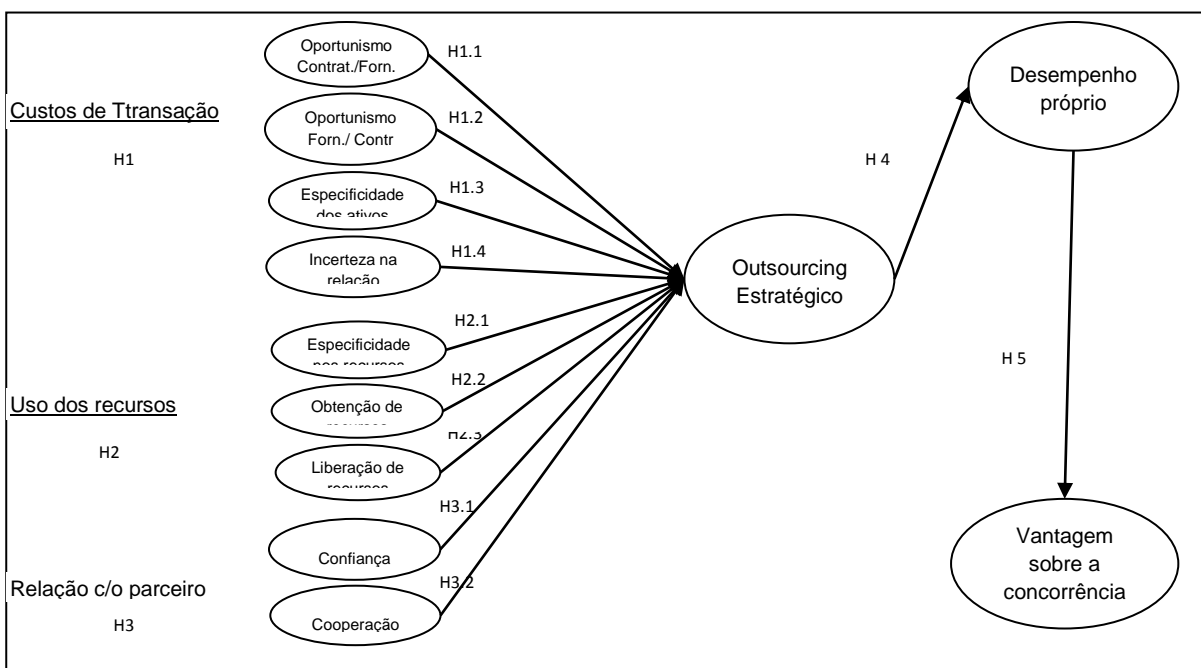
Na obra *Vantagem competitiva*, o autor descreve o modo como as empresas podem criar e sustentar a vantagem competitiva, explicando como uma firma alcança a liderança de custos e de que forma ela se diferencia da concorrência para obter uma vantagem competitiva sustentável. Na condição de instrumento de gestão para obtenção dessas vantagens, o *outsourcing* estratégico deve promover a substituição do paradigma do enfoque de uma mera transação no mercado por um novo paradigma de uma situação estratégica.

Esses caminhos estratégicos alternativos dependem da capacidade da empresa para lidar com uma gama de fatores antecedentes, como os direcionadores de custo, os custos de transação, a produção e os recursos. Alguns desses fatores são igualmente relevantes para explicar a decisão pela terceirização de atividades, sendo, portanto, essencial para a formação do quadro conceitual desta tese.

3.1.1. O modelo da tese

Relacionando as variáveis apresentadas no quadro conceitual, o modelo OEVC/Performance (Figura 18) se apresenta com os antecedentes do *outsourcing* estratégico: custos de transação, uso dos recursos e relação com o fornecedor, o próprio construto de *outsourcing* estratégico, objeto central da pesquisa, e as dimensões de desempenho e vantagem sobre a concorrência, como construtos consequentes, influenciados pelo *outsourcing* estratégico.

Figura 18 – Modelo OEVC/Performance



3.1.2. Problemática e objetivos

Toda ciência tem como objetivos principais descrever a realidade, estabelecer leis e teorias de comportamento e explicar as relações entre as variáveis relevantes, para realizar prognósticos sobre os fenômenos estudados.

No caso deste estudo, que tem por objetivo, mais especificamente, a investigação do *outsourcing* estratégico, compreendendo a identificação e a análise das formas como ocorre essa relação entre empresas contratantes e fornecedores, e qual a contribuição dessa estratégia para o desempenho organizacional. Deve-se levar em conta que o papel dos fornecedores em redes de *outsourcing* estratégico tem evoluído da simples redução de custos para a distribuição de responsabilidades, eficiência das ações, flexibilidade e melhoria das tecnologias, estabelecendo, portanto, maior compromisso mútuo entre as partes contratantes.

A medição da contribuição do *outsourcing* estratégico para o desempenho organizacional oferece, contudo, grandes desafios quando se assume a ideia de que o *outsourcing* surge como um instrumento estratégico de gestão que ajuda a repensar e redefinir as organizações, com o objetivo principal de criar vantagem competitiva num mercado cada vez mais irregular.

Em primeiro lugar, não há consenso sobre o conceito de desempenho, que pode compreender aspectos relacionados ao estado interno das organizações, como, por exemplo, a eficiência organizacional, ou a posição conquistada no mercado, aferidas por meio de indicadores como a taxa de lucratividade, a participação no mercado e o aumento das vendas. Como consequência, são também variados os indicadores que podem ser utilizados para a medição do fenômeno, uma vez que a cada conceito correspondem um ou mais indicadores adequados.

A segunda dificuldade está relacionada à complexidade que o conceito de *outsourcing* estratégico pode assumir, quando se procura identificar seus fatores ou variáveis antecedentes. Parte desses fatores, como os custos de transação e os recursos, pode ser expressa como variáveis quantitativas, mostradas por meio das

teorias econômicas; e outros são construtos, baseados em estudos de *marketing*, como a confiança no fornecedor, as normas de cooperação, a satisfação nas relações com o fornecedor e a inovação no produto, que requerem operacionalização adicional e identificação de adequadas escalas de medição.

Levando em conta essas dificuldades, a problemática da investigação pode ser pronunciada a partir dos seguintes questionamentos: 1) Quais são as características e dimensões atuais das indústrias de confecções da RMF? 2) Qual a contribuição que o *outsourcing* estratégico pode oferecer para assegurar um melhor desempenho organizacional? 3) Quais são os resultados da implementação do *outsourcing* estratégico para a *performance* organizacional? 4) Quais os benefícios percebidos pelas empresas que utilizam o *outsourcing*? 5) Quais são os determinantes para a implementação do *outsourcing*?

Consequentemente, o objetivo geral passa a ser o seguinte: **avaliar** o grau de influência do *outsourcing estratégico* no desempenho organizacional / resultados, identificando os tipos de benefício que contribuem para essa relação, medidos por meio das variáveis lucratividade, participação no mercado, taxa de crescimento de vendas, qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, capacidade de inovação, comparações com a concorrência e notoriedade da marca.

Os objetivos específicos são, então: **reunir** um conjunto de dados que possibilite conhecer as atuais características e dimensões das indústrias de confecções da RMF; **identificar** as formas de *outsourcing* praticadas, avaliando o seu carácter estratégico ou tático; **avaliar** os fatores determinantes para a decisão de utilizar o *outsourcing*; **identificar** a natureza dos benefícios auferidos; **identificar** o grau de contribuição das variáveis e dos benefícios para o desempenho organizacional, por meio das expectativas e da percepção dos empresários.

3.2. Descrição das hipóteses

A partir do modelo conceptual já apresentado, é possível deduzir um elenco de hipóteses, apresentadas a seguir:

H1: Os custos de transação influenciam a utilização do *outsourcing* estratégico

Segundo Loeff (1998), a Teoria dos Custos de Transação (TCT), de Williamson (1975, 1979, 1985, 1991), representa a visão, com base em razões econômicas, mais amplamente aceita acerca das decisões dos membros de uma organização sobre terceirização. Genericamente, os custos de transação mais importantes seriam os custos administrativos de determinar o quê, quando e como produzir, a determinação do preço, a criação dos contratos, as falhas ou inexistência de informações completas e, especialmente, os custos de negociação e contratação (CANBACK, 1998; HILDEBRANDO, 2008).

Williamson é de longe o autor mais recorrentemente citado na literatura na condução de afirmativas sobre custo de transação e seus componentes. A TCT possibilita o grau de abstração necessário para a construção de hipóteses antecedentes: o aumento no grau de incerteza na relação com fornecedores afeta o custo de transação.

Em estudo acerca da TCE (Transaction Cost Economics), Nagpal (2004) sugere que as variáveis componentes desse construto são a frequência de transações, os ativos específicos, o oportunismo e a incerteza. Diz ainda que esses componentes são utilizados para explicar como os limites da firma são delineados e quando é adequado transacionar internamente ou com o mercado.

Os aspectos envolvidos nos custos de transação relacionam-se a variáveis do ambiente e a variáveis do comportamento humano. As do ambiente são relacionadas à incerteza e à complexidade, enquanto as variáveis comportamentais incluem a racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o oportunismo, também referendado pelos estudos da Teoria da Agência, na revisão de literatura.

A TCT afirma que a empresa deve integrar verticalmente sempre que os custos de transação relacionados com a aquisição de determinado produto ou atividade no mercado sejam superiores aos de sua realização interna. Segundo Paredes (2007,

p. 20) “a Teoria dos Custos de Transação possibilita uma excelente análise da opção do *outsourcing*”.

H1.1(-): O oportunismo do contratante influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Segundo Hildebrando (2008), oportunismo é o mesmo que “a busca do autointeresse, com malícia, sob qualquer forma, já que também atende ao princípio de maximização do retorno pessoal”, podendo incluir, também, falsificar, mentir, roubar e enganar. O oportunismo é considerado uma variável relevante dos custos de transação, e, segundo Williamson (1985), representa o risco de o contratante apresentar intenções não declaradas, que possam vir a comprometer a qualidade e a estabilidade entre os atores envolvidos na parceria, aumentando a incerteza na relação. Pode ser visto, por exemplo, na rigidez de monitoração das atividades do parceiro e na preferência por espaços de contratação (contratos de curto prazo) onde haja uma grande número de fornecedores disponíveis (FISCINA, 2002).

O emprego do poder de barganha pelo contratante associa-se com a sua propensão ao oportunismo na relação com o fornecedor, podendo ocorrer sempre que as circunstâncias o favorecem. Segundo Ang e Cummins (1997), devido à utilização de um grande número de fornecedores, o oportunismo foi significativamente correlacionado ao *outsourcing*. Há uma tendência à não cooperação com os parceiros, sendo evitada uma maior interação, não havendo investimentos em contratos de longo prazo, o que compromete a utilização do *outsourcing* estratégico (FISCINA, 2000). Ainda com relação ao oportunismo, Donaldson (2001) e Moore e Bruin (2004) afirmam que a ideia desse pensamento negativo vem recebendo críticas, e que deve ser dado espaço à ideia de que a confiança é que seria um componente ético em cada transação. Eisenhardt (1989) acrescenta que no relacionamento existente na delegação de uma atividade, cada uma das partes busca seus próprios interesses e objetivos. Molinié e Abran (1999) referem-se aos desvios comportamentais entre as partes envolvidas no relacionamento contratual, e Logan (2000) afirma que os contratos baseados em comportamento deixam o risco sempre com o principal.

H1.2(-): O oportunismo do fornecedor influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Da mesma forma que na dimensão demonstrada na hipótese anterior (H1.1) – o oportunismo na relação contratante/fornecedor – o oportunismo pode existir na relação inversa (fornecedor/contratante) – considerada uma variável relevante dos custos de transação. Ele representa um risco de que o fornecedor (como a busca do interesse próprio) ou outro agente qualquer apresente intenções estratégicas não declaradas, que possam vir a comprometer a qualidade e a estabilidade da relação, como, por exemplo, ao aumentar a sua importância, de modo a tornar-se parte significativa da cadeia de valor da empresa, ou ameaçar-lhe o poder e o prestígio, afetando a confiabilidade dos atores envolvidos na transação, do mesmo modo que na situação anterior. O oportunismo é um comportamento aético que acarreta custos para os agentes que estão transacionando, em que as pessoas têm atitudes visando beneficiar a si próprias (ROCHA, 2001). Zylbrestajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos adotam atitudes oportunistas, mas basta um assim se comportar para ser necessária a utilização de contratos, cujo monitoramento demandará tempo e custos. Considera-se que com a observação de um grande número de fornecedores, a variável foi significativamente correlacionada ao *outsourcing* (ANG; CUMMINS, 1997).

H1.3(-): A especificidade dos ativos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Na visão de Williamson (1985), a especificidade dos ativos é o principal elemento responsável pela determinação do tipo de coordenação (mercado, firma, etc.) a ser implementado no ambiente econômico. Por exemplo, quanto maior for a especificidade dos ativos, mais provável é a opção de internalização da transação dentro da firma – coordenação via hierarquia, em vez do emprego do mercado como meio de coordenação (*outsourcing*). Diz-se que um ativo é específico, se ele perder valor substancial, quando houver uma ruptura do contrato que dá suporte à transação. Zylberzstajn (1982) considerou a especificidade da marca um atributo de especificidade dos ativos. Du Pont et al (1996), Poppo e Zenger (1998) e Nagpal

(2004) consideraram a especificidade dos ativos o mais importante dos elementos dentro do contexto da TCE (custos econômicos de transação). Paredes (2007, p. 21) também dá a sua contribuição ao afirmar que “se os ativos envolvidos forem únicos e criadores de vantagem competitiva, estes devem fazer parte das competências centrais e não devem ser transferidos para os parceiros, sob pena de deixarem de lhes pertencer(..)”.

H1.4(-): A incerteza na relação com fornecedores influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Segundo Aubert et al (1996), a incerteza é a principal causa das falhas nos mercados e das dificuldades transacionais. A incerteza está presente em todas as transações de *outsourcing*. Seja nos prazos de entrega, na qualidade do produto, na ética do parceiro ou no serviço prestado. Se esse cenário de incerteza for muito elevado, o parceiro pode utilizar-se de comportamento oportunista e fazer com que a empresa opte pela internalização. Uma das formas de minimizar a incerteza na relação com o fornecedor é o modo de realização do contrato nas ações executadas, não deixando o parceiro com um poder negocial muito grande, para que isso não venha a afetar negativamente o custo da transação (PAREDES, 2007).

Também fundamentado em Williamson, Zylberstajn (1995) contribui com a afirmativa de que a maior ou a menor capacidade dos agentes ao prever acontecimentos futuros estimulará, ou não, a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação, viabilizando a adaptação da relação entre os agentes econômicos. A conclusão é que a incerteza sobre a estrutura do comportamento dos participantes acaba provocando vários efeitos no custo de transação, dificultando a decisão sobre a terceirização. John e Burton (1989), Earl (1998) e Stump et al (1999) concordam que a incerteza dos negócios futuros pode comprometer a empresa, se os contratos de terceirização não forem flexíveis.

H2: O uso dos recursos influencia a utilização do *outsourcing* estratégico

A competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente na sua capacidade de analisar os recursos disponíveis e selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares, capazes de gerar valor para os clientes ou de possibilitar a utilização de estratégias diferenciadas (HAMEL, 1995). Uma dessas estratégias poderá vir a ser o *outsourcing*, por meio da compra de recursos não disponíveis na empresa. Já com referência à Teoria Baseada em Recursos (TBR), Penrose (1959) vê a empresa como um conjunto de recursos. De certa forma, os produtos finais da firma representam a sua possibilidade de utilizar seu conjunto de recursos para desenvolver suas potencialidades básicas.

Essa ideia veio sendo lapidada, as utilidades da teoria se multiplicaram, e, após maior desenvolvimento, essa teoria se tornou uma das fontes de criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; FAHY; SMITHEE, 1999; GHEMAWAT, 2000; HITT et al, 2008) e de geração de valor para a empresa (CONNER, 1991; GAJ, 2002) e de barreiras a novos entrantes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GHEMAWAT, 2000). A TBR pode ser utilizada como modelo de compreensão da estratégia, e talvez seja a principal referência nessa função, existente na literatura (BARNEY et al, 2001).

De acordo com Quinn e Hilmer (1994), concentrando-se os recursos da empresa num conjunto de *core competences* que podem fornecer um valor único para os consumidores, e subcontratando-se outras atividades, pode-se alavancar as habilidades e recursos da empresa em níveis não alcançáveis por meio de outras estratégias.

As empresas compram recursos de fornecedores e gerenciam as atividades. Em particular, são relevantes as variáveis liberação de recursos internos, capacidade de obtenção de recursos externos e especificidade de recursos.

H2.1(-): A especificidade dos recursos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Podem ser considerados recursos de uma empresa as vantagens, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos, a informação, além de todo o conhecimento disponível. Controlados pela organização, esses recursos possibilitam a implementação de estratégias eficientes e eficazes (BARNEY, 1991, 2001).

Grant (1991), no entanto, argumenta que, algumas vezes, a aquisição de recursos externos por meio do *outsourcing* se faz necessária para completar um estoque de recursos e capacidades específicas para desenvolver uma vantagem competitiva. A hipótese foi fundamentada em estudos como os de Barney (1991), Ghemawat (2000), Lilly et al (2005) e Hitt (2008). A especificidade dos recursos deverá se manifestar relativamente a valor, raridade e inimitabilidade, não havendo substitutos passíveis de ser encontrados nas empresas especializadas, devendo, portanto, ser subcontratados.

Esses recursos específicos foram tratados por Prado e Takaoka (2007) como sendo críticos, nomeando aqueles não disponíveis internamente. Eles demonstraram que a dependência da empresa em relação a qualquer outra (terceirização) é determinada pela importância do recurso e da dificuldade de obtê-lo. Essa situação pode conduzir a empresa contratante a uma condição de dependência indesejável em relação ao possuidor dos recursos críticos.

H2.2(+): A maior capacidade de obtenção dos recursos externos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

O ambiente afeta as organizações ao tornar os recursos disponíveis ou escassos. Para obter recursos externos que não podem ser gerados internamente ou cuja aquisição seja menos dispendiosa do que sua produção interna, as organizações devem realizar trocas com outras organizações (GRANT, 2001). Portanto, a dependência da organização ao seu ambiente externo cria uma oportunidade útil

para uma decisão organizacional acerca da conveniência de utilização do *outsourcing*.

Segundo Pfeffer e Salancik (2001), na obtenção desses recursos externos entre as organizações, por meio do *outsourcing*, alguns fatores críticos devem merecer cuidados: a importância do recurso para a continuidade das operações, a prudência na alocação e uso dos recursos e a alternativa para alocação dos recursos.

H2.3(+): A maior capacidade de liberação de recursos internos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Por meio do *outsourcing* estratégico, a liberação de recursos internos torna-se mais visível à medida que a sua utilização se amplia para as atividades menos periféricas: *marketing* e vendas, recrutamento, administração e habilidades gerenciais. Essa ampliação do uso do *outsourcing* estratégico contribui para a liberação dos recursos internos, diminuindo a complexidade de gestão, flexibilizando a gestão e diminuindo a necessidade de utilização de equipamentos importantes de produção, habilidades individuais dos funcionários, gestores de talentos especiais e finanças.

De acordo com Hunt (2000), os recursos também podem ser definidos como elementos cuja disponibilidade na empresa possibilita a produção de serviços ou produtos, de maneira eficiente ou mesmo ineficiente. Essa ideia se assemelha à proposta de Grant (1991) e Hitt et al (2008), que consideram os recursos como sendo os *inputs* do processo de produção da empresa. Entretanto, há ainda as matrizes e os custos de suporte de administrar permanentemente a atividade internalizada. Um dos grandes ganhos do *outsourcing* é a redução do tempo gasto pelos executivos na administração de atividades periféricas – livrando a cúpula para se concentrar no âmago do negócio.

H3: Uma boa relação com o parceiro terceirizado influencia a utilização do *outsourcing* estratégico

Um bom relacionamento com fornecedores se traduz em satisfação para ambas as partes. Segundo Gruing e Hon (1999), “um relacionamento satisfatório é o único em que os benefícios ultrapassam os custos”; é um indicador de relacionamento de longo prazo, pois influencia o comportamento das partes envolvidas no negócio (DUPONT, 1998).

A prática de *outsourcing* determina a necessidade de atitudes colaborativas, confiabilidade e credibilidade no relacionamento cliente-fornecedor e relações ganha-ganha (TELLES, 2003). Um bom relacionamento com fornecedores – parceiros terceirizados – é, pois, indispensável em um processo de *outsourcing* estratégico, razão pela qual foi escolhido como variável. Para operacionalização dessa variável, foi escolhido o modelo desenvolvido por Marques (2003), fundamentado em Baker et al (1999), contendo em seu arcabouço atributos como confiança, compromisso e partilha de normas de cooperação.

H3.1(+): Um maior nível de confiança no parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Segundo Marques (2003), a confiança está relacionada a um sentido de integridade e redução da incerteza, e se assenta na crença de que as ações dos parceiros de negócio conduzem a retornos favoráveis. Quanto maior for o alcance das expectativas por parte do comprador diante do que os fornecedores se tenham comprometido a oferecer, maior será o significado da confiança (GAO et al, 2003).

A confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes envolvidas (RUYTER; WETZELS, 1999; RICH, 2000). Quanto maior for a confiança, maior será a probabilidade de realizar futuros negócios e de manter relacionamentos de longo prazo (RICH, 2000; MARQUES, 2003). Relações duradouras tendem a melhorar a qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas no negócio, reduzindo o estresse que pode resultar da incerteza advinda das rápidas mudanças

de mercado (DUPONT, 1998). Geffen (2002) considera que a confiança resulta de um conjunto básico de três convicções: a integridade, a honestidade e o cumprimento de promessas.

Wong e Sahal (2002) analisaram o impacto da confiança na qualidade das relações ao nível do vendedor. Os resultados indicaram ser muito importante que o cliente tenha um alto nível de confiança no vendedor, sentindo-se comprometido com ele, para ser possível obter altos níveis de qualidade na relação cliente/vendedor (RUYTER; WETZELS, 1999).

No *outsourcing* estratégico, esses níveis de qualidade nas relações contratuais com fornecedores devem ser muito importantes para o sucesso desse instrumento, por evitar o comportamento oportunístico, capaz de trazer instabilidade e comprometimento a uma relação de parceiros de negócio.

H3.2(+): Uma maior cooperação com o parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

A partilha de normas de cooperação com os parceiros favorece a confiança e a lealdade dos envolvidos (DUPONT, 1998; RUYTERS; WETZELS, 1999). Os parceiros do negócio imaginar-se-ão num ambiente regido pelas mesmas regras, sob as quais os ganhos de uns não implicam as perdas de outros.

Hartlei et al (2000) observaram níveis de cooperação nas relações comprador-fornecedor em mercados industriais, cujo grau de interdependência foi assumido como um indicador de cooperação nessas relações. A organização precisa estabelecer relações com os elementos do meio envolvente, visto como uma fonte de recursos escassos e valiosos, já que internamente não é capaz de gerar todos os recursos de que necessita.

A avaliação de dada operação ou processo baseado em *outsourcing* deve ser suportada pelo conhecimento do nível de relacionamento entre cliente e fornecedor. Essa abordagem fornece importantes informações sobre a relação estabelecida.

Uma parceria de *outsourcing* há que ser vista como a situação em que as partes contratante e contratada trabalham juntas para alcançar objetivos comuns, compartilhando normas de cooperação com esperada reciprocidade a médio e longo prazo (MORGAN; HUNT, 1984).

H4(+): O *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de maior desempenho próprio

A noção de desempenho empresarial é assunto de grande interesse na vida prática e na academia, havendo, portanto, necessidade de entendimento desse conceito, segundo Porter (1980,1985), Buzzell e Gale (1987) e Deshpandé et al (1993). Encontra-se na pesquisa empírica um grupo de autores que identificaram melhores desempenhos nas empresas que utilizaram o *outsourcing* estratégico como caminho para uma maior vantagem competitiva: Gomes (1994), Elfring e Baven (1994), Alexander e Young (1996), Elmuti (2003), Bin Jiang et al (2006) e Paredes (2007).

A possibilidade de uma melhor *performance* em decorrência da utilização do *outsourcing* estratégico será avaliada por meio de variáveis associadas à *performance* econômica e de mercado (VENKATRAMAM; RAMANUJAN, 1986; BAKER; SINKULA, 1999; PERIN; SAMPAIO, 1999; SAMPAIO, 2000; MARQUES, 2003).

H5(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem sobre a concorrência

As empresas precisam buscar alternativas para assegurar sua sobrevivência e um nível de crescimento aceitável (HOLANDA, 2008). Como parte do iniciar dessas alternativas, a organização busca um diagnóstico organizacional, comparando-se com outras e identificando sua parcela de negócios em relação aos concorrentes.

A comparação identifica a participação no mercado como um dos indicadores relativos à *performance*. A maioria das companhias desenvolve ao menos um

sentimento intuitivo com relação às estratégias e à posição dos concorrentes, em relação a si próprio e a seus pontos fortes e pontos fracos. Desse estudo, ao longo de certo período surgem informações sobre o crescimento e o declínio dos diversos concorrentes e as preferências do consumidor (MAXIMIANO, 2009). À luz do exame de variáveis como a utilização de vantagens competitivas e as tendências do ambiente, a análise dessas informações pode produzir decisões de grande impacto na organização que realiza as comparações.

O Quadro 11 traz um resumo de todas as hipóteses ora analisadas, incluindo seus desdobramentos.

Quadro 11 – Resumo das hipóteses

H1: Os custos de transação influenciam negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.1(-): O oportunismo do contratante influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.2(-): O oportunismo do fornecedor influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.3(-): A especificidade dos ativos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.4(-): A incerteza na relação com fornecedores influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H2: O uso dos recursos influencia a utilização do *outsourcing* estratégico.

H2.1(-): A especificidade dos recursos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H2.2(+): A maior capacidade de obtenção dos recursos externos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H2.3(+): A maior capacidade de liberação de recursos internos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H3: Uma boa relação com o parceiro terceirizado influencia a utilização do *outsourcing* estratégico

H3.1(+): Um maior nível de confiança no parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H3.2(+): Uma maior cooperação com o parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do

outsourcing estratégico

H4(+): O *outsourcing* estratégico influencia positivamente na percepção de maior desempenho próprio

H5(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem sobre a concorrência

3.3. Operacionalização das variáveis: antecedentes ou determinantes do uso do Outsourcing estratégico

As variáveis a serem testadas são aqui apresentadas na forma como foram incluídas no questionário da investigação, com identificação das fontes utilizadas para sua construção. Algumas variáveis são medidas por escalas apropriadas, testadas pelos autores indicados. Quando a validação deixou de ocorrer, e a variável deriva de definições e conceitos, essa condição é explicitada, para possibilitar a avaliação de eventual impacto dessas decisões no resultado da pesquisa.

O Quadro 12 traz a identificação das questões referentes a cada bloco teórico/conceitual da tese e seus construtos associados, além das questões descritivas necessárias para o conhecimento da área pesquisada.

Quadro 12 – Identificação de blocos teóricos e construtos

BLOCO	Questão
1. VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	1.1. Razão social 1.2. Cargo do respondente 1.3. Composição acionária segundo a origem 1.4. Tempo de atuação no mercado 1.5. Número de empregados 1.6. Faturamento anual
2. USO E FREQUÊNCIA	2.1. Frequência do uso da terceirização 2.2. Motivos importantes para terceirizar 2.3. Frequência nas transações

3. CUSTOS DE TRANSAÇÃO	3.1. Oportunismo na relação contratante/fornecedor 3.2. Oportunismo na relação fornecedor/contratante 3.3. Especificidade dos ativos 3.4. Incerteza na relação com os fornecedores
4. USO DOS RECURSOS	4.1. Especificidade dos recursos 4.2. Obtenção de recursos externos 4.3. Liberação de recursos da contratante
5. CONFIANÇA COM OS PARCEIROS TERCEIRIZADOS	5.1. Confiança no parceiro 5.2. Compartilhamento de normas de cooperação
6. OUTSOURCING ESTRATÉGICO	6.1. Caráter estratégico da terceirização
7. PERFORMANCE EMPRESARIAL	7.1. Desempenho próprio 7.2. Vantagem sobre a concorrência

Antecedentes são os fatos ou situações anteriores que possibilitem prever os que se vão de lhes seguir. Eles determinam as vantagens ou desvantagens de se terceirizar as atividades das empresas, estabelecendo expectativas positivas com relação a elas, de acordo com Grossman e Helpman (2003, 2005).

Os custos de transação, os recursos e a relação com o fornecedor, além de serem tratados como construtos antecedentes ou determinantes, são aspectos teóricos relevantes do presente estudo sobre o *outsourcing* estratégico.

As variáveis observáveis na dimensão "custos de transação" fundamentam-se nas contribuições de Williamson (1975, 1979, 1985, 1991) e autores como North (1993), Coase (1997), Farina (1997), Loof (1998), Kupfer (2002), Nagpal (2004), Grossman e Helpman (2005) e Hildebrando (2008). Aquelas referentes à dimensão "uso dos recursos" são oriundas da "teoria baseada em recursos" e da "teoria da dependência dos recursos", de Pfeffer e Salancik (1978), Teng et al (1995) e Prado et al (2001). Aquelas observáveis no construto "relação com o fornecedor"

baseiam-se em Wilson e Vlosky (1997 apud Groff, 2001), Janda et al (2002) e Sanzo et al (2003).

Quadro 13 – Variáveis antecedentes do *outsourcing* estratégico

Teoria dos Custos de Transação	Teoria Baseada em Recursos (TBR+TDR)*	Satisfação na Relação com os Fornecedores
<p>Oportunismo na relação contratante/fornecedor</p> <p>Oportunismo na relação fornecedor/contratante</p> <p>Especificidade dos ativos</p> <p>Incerteza na relação com os fornecedores</p>	<p>Especificidade dos recursos</p> <p>Obtenção de recursos externos</p> <p>Liberação de recursos da contratante</p>	<p>Confiança no parceiro</p> <p>Compartilhamento de normas de cooperação</p>

*TBR = Teoria Baseada em Recursos

TDR= Teoria de Dependência dos Recursos

Em vista dessas considerações, o *outsourcing* estratégico, paradigma e objeto principal deste estudo, tem como antecedentes (determinantes) as variáveis mencionadas nos parágrafos anteriores, conforme Quadro 13.

Bowers (2000), Berson (2001), Banham (2001) e Costa e Soares (2003) apontam algumas motivações para implementação do *outsourcing*: redução e controle dos custos operacionais, foco nas atividades essenciais, qualidade dos serviços, acesso a novas tecnologias, liberação de recursos internos e obtenção de recursos não disponíveis internamente.

Segundo Williamson (1985), a avaliação dos custos de transação orientaria a escolha entre duas formas básicas alternativas pelas quais as empresas organizariam suas atividades: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização da própria estrutura para conduzir as atividades). Paralelamente, Ang e Straub (1998, 2002) mostraram que a procura por menores custos de produção influencia positivamente a decisão pela terceirização.

Quando comparados com os custos internos, os preços propostos pelos fornecedores se tornam um forte motivador para a terceirização. A economia neoclássica afirma que as empresas justificam suas decisões entre comprar e fazer com base em economias de produção, ou seja, comparando custos da operação interna *versus* custos da aquisição no mercado.

Dessa forma, o mesmo raciocínio poderia ser aplicado para a terceirização dos serviços, cuja decisão reside entre fazer internamente ou confiar a fornecedores externos (ANG; STRAUB, 1998).

3.3.1 Variáveis observáveis na análise dos custos de transação

Em estudo acerca da TCE (Transaction Cost Economics), Nagpal (2004) sugere que as variáveis componentes desse construto são a frequência de transações, os ativos específicos, o oportunismo e a incerteza. Diz ainda o autor que esses componentes são utilizados para explicar como são delineados os limites da firma e quando é adequado transacionar internamente ou com o mercado.

Williamson (1975, 1985) menciona como variáveis relevantes, no processo de escolha do *outsourcing*, a incerteza, a frequência, o oportunismo e os ativos específicos, que podem acarretar problemas no momento de se contratar uma transação. Devem, portanto, ser consideradas em um modelo explicativo da decisão pelo *outsourcing*, num contexto de formação de vantagem competitiva, para melhor *performance* ou resultado.

Os custos de transação envolvem aspectos relativos a variáveis do ambiente e a variáveis do comportamento humano. As variáveis do ambiente são relacionadas à incerteza e à complexidade, enquanto as variáveis comportamentais incluem a racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o oportunismo, também referendado pelos estudos da Teoria da Agência, na revisão de literatura desta tese.

3.3.1.1 O oportunismo

O oportunismo implica que os indivíduos sempre procuram servir os próprios interesses, utilizando recursos nem sempre éticos. Trata-se de uma realidade presente nas relações entre terceirizados e contratantes, a qual deve ser devidamente considerada ao se optar pelo *outsourcing* estratégico e avaliar os custos de transação.

Considera-se que por meio da utilização de grande número de fornecedores, a variável foi significativamente correlacionada ao *outsourcing* (ANG; CUMMINS, 1997). Fiscina (2000) serviu de principal referência para a elaboração do instrumento da pesquisa, tendo tratado o assunto de forma bidirecional: oportunismo do contratante e oportunismo por parte do contratado (fornecedor). Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Muito baixa) a 5 (Muito alta), para a medida do grau de intensidade na utilização do oportunismo pelos agentes das trocas (Quadro 14).

Quadro 14 – Oportunismo nas relações contratante/fornecedor e fornecedor/contratante

Item	Enunciado
Oportunismo na relação contratante/fornecedor	
1.	Com que intensidade a empresa prefere contratos de terceirização destinados a só completar a sua capacidade operacional
2.	Com que intensidade a empresa evita contratos de terceirização que levem a um vínculo muito forte com a outra parte contratual
3.	Com que intensidade a empresa evita contratos de longa duração, como forma de evitar a criação de vínculos de dependência
4.	Com que intensidade a empresa prefere contratos que facilitem a mudança de parceiro terceirizado
5.	Com que intensidade a empresa evita relação de proximidade com o parceiro terceirizado, não conquistando sua confiança
Oportunismo na relação fornecedor/contratante	
1.	Com que intensidade a empresa pormenoriza os contratos por nível de serviço, com a finalidade de monitorar o parceiro terceirizado
2.	Com que frequência a empresa visita as instalações do parceiro terceirizado, para averiguar suas condições de trabalho
3.	Você concorda que a empresa monitora muito intensamente as transações que realiza com parceiros terceirizados,

	mantendo-as sob estrito controle
4.	Você concorda que os produtos fabricados na empresa, cuja produção requer investimento específico, perderão valor de mercado caso não venham a ser processados ou comercializados em determinado prazo

3.3.1.2. Especificidade dos ativos

Williamson (1985) considera a especificidade dos ativos o principal elemento que vem a determinar o tipo de coordenação a ser praticado no ambiente econômico (mercado, firma, etc.). Desse modo, quanto maior for a especificidade dos ativos, mais provável será a opção pela internalização da transação. Um ativo é específico quando perde valor na ruptura do contrato que dá suporte à transação. É também considerada o mais importante elemento no contexto da Teoria dos Custos de Transação (NAGPAL, 2004). As citadas opiniões foram corroboradas em dois estudos de caso de Du Pont et al (1996) e Poppo e Zenger (1998).

Williamson (1985) indica quatro fatores que podem determinar o surgimento dos ativos específicos: especificidade de natureza locacional (exigência de proximidade física entre as partes que transacionam), ou seja, de transferir unidades produtivas em troca de demandante ou ofertante; presença de ativos dedicados, implicando ociosidade da produção, no caso de interrupção da relação; especificidade de natureza física, em que fator ou recurso é designado para uma utilidade específica; especificidade de capital humano – quando as pessoas precisam aprender habilidades específicas diferentes e por diversas formas de aprendizado.

Por meio de estudo de caso, Zylberstajn (1992) verificou o atributo de alta especificidade da marca, que leva a empresa a dedicar cuidado especial ao zelo pelo valor da sua marca, por meio da manutenção da qualidade de seus produtos. As marcas representam ativos específicos, e a sua gestão visa proteger o seu valor.

Com base nas argumentações de Zylberstajn (1982), Williamson (1985) e Nagpal (2004), foi elaborado o Quadro 15, abordando cinco enunciados relacionados à variável “especificidade dos ativos”, o qual será submetido a validação por meio dos mecanismos usualmente recomendados: consulta de peritos e avaliação estatística.

Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo inteiramente) a 5 (Concordo inteiramente), para a medida do grau de concordância em referência aos itens apresentados.

Quadro 15 – Especificidade dos ativos

N	ITEM
1.	A empresa possui unidades de equipamentos, instalações, etc., especializadas, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades
2.	A proximidade física dos parceiros terceirizados é muito importante
3.	A troca de parceiros terceirizados implica transferir equipamentos, processos ou pessoas
4.	A troca de parceiros terceirizados implica aumento de deslocamento entre as partes
5.	A troca de parceiros especializados implica maiores custos

3.3.1.3. Incerteza na relação com fornecedores

Atendendo ao fato de o ambiente em que as empresas se encontram atualmente inseridas ser caracterizado por uma grande incerteza, gerada por vários fatores externos, verifica-se a crescente necessidade de essa mesma certeza vir a ser superada (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Williamson (1985), a incerteza é um dos fatores que acarretam a elevação do custo de transação: um ambiente com instituições solidamente constituídas, em que são respeitados o direito de propriedade intelectual e o direito à revisão contratual por circunstâncias imprevisíveis, certamente favorece a redução dos custos de transação.

Cabe aqui lembrar o conceito abordado por Knight (1921) e citado por Simonsen (1994), que relaciona incerteza a efeitos não previsíveis, não passíveis de serem associados a uma função de probabilidade conhecida. Segundo Simonsen (1994, p. 399), a incerteza consiste em “lidar com uma variável aleatória cuja distribuição de probabilidades se desconhece”. A inexistência do perfeito conhecimento das informações se deve à escassez de evidências, não se podendo constituir uma distribuição de probabilidades única e confiável.

Nagpal (2004) diz que a TCE reconhece o papel da incerteza nos negócios (transação), o que serve à presente pesquisa acerca da incerteza na relação com o fornecedor. Costa e Araújo (2001) entendem que a incerteza propriamente dita (não o risco) corresponde aos distúrbios que afetam uma transação.

Williamson (1996 apud ZYLBERZSTAJN, 1995) contribui com a afirmativa de que a maior (ou menor) capacidade dos agentes para prever acontecimentos pode estimular (ou não) a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação; e que esse mecanismo viabiliza a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

Fiscina (2002) elaborou e testou em 37 empresas o questionário por ele denominado *Efeito da incerteza no comportamento das partes*, que serviu como uma das bases do questionário utilizado na presente pesquisa.

A escala utilizada foi elaborada pela autora a partir de definições e colocações de Williamson (1985), Costa e Araújo (2001), Fiscina (2002), Zylberzstajn (2002) e Nagpal (2004), foi suportada pela revisão de literatura e quadro conceptual, e será submetida à validação pelos meios normalmente recomendados: opinião de especialistas, fundamentação teórica e validação estatística. Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo inteiramente) a 5 (Concordo inteiramente), para a medida do grau de concordância em relação aos itens apresentados (Quadro 16) .

Quadro 16 – Incerteza na relação com os fornecedores

Item	Enunciado
1.	Os parceiros terceirizados da empresa apresentaram atitudes oportunistas (aquelas que buscam servir apenas aos interesses deles, envolvendo ou não meios ilícitos ou antiéticos)
2.	Os parceiros terceirizados descumprem os prazos de entrega
3.	Os parceiros terceirizados não mantêm uma regularidade no que tange aos padrões de qualidade definidos
4.	A empresa tem sido levada a substituir parceiros terceirizados
5.	Há desconfiança e descomprometimento na relação contratual com os parceiros terceirizados
6.	A empresa respeita a propriedade intelectual do parceiro terceirizado

3.3.2. Variáveis observáveis na análise dos recursos

Entende-se por recursos todos os fatores produtivos necessários ao desenvolvimento da singularidade da organização em relação aos concorrentes.

Segundo Williamson (1996), para se economizar nos custos de transação (Teoria dos Custos de Transação), há que se fazer uma adequada escolha da gestão a ser utilizada, ideia que se opõe à Teoria Baseada em Recursos (TBR), que procura maximizar o lucro no longo prazo por meio da exploração dos próprios recursos (PENROSE, 1959). Reforçando o exposto, há um fundamento na decisão de terceirização fornecido pela teoria citada, segundo a qual a vantagem competitiva das organizações está relacionada à gestão de seus recursos internos.

A Teoria da Dependência dos Recursos (TDR) tem seu foco no ambiente externo, e argumenta que todas as organizações são dependentes de algum elemento desse ambiente. A influência do ambiente nas decisões empresariais se relaciona à ausência ou existência dos recursos requeridos para seu desempenho, forçando a empresa a procurar exercer o controle dos recursos essenciais. As empresas adquirem recursos de fornecedores e gerenciam as atividades. Em particular, são relevantes as variáveis liberação de recursos internos, capacidade de obtenção de recursos externos e especificidade de recursos, incluídas no quadro conceptual.

Pfeffer e Salancik (1978) destacam três fatores críticos na determinação da dependência externa entre organizações: a importância do recurso para a continuidade das operações e para a sobrevivência, a prudência na alocação e uso dos recursos e as alternativas para alocação dos recursos.

Grant (1991) argumenta que para utilizar por completo o estoque de recursos e capacidades e desenvolver uma vantagem competitiva, algumas vezes se faz necessária a aquisição externa de recursos. Desse modo, as organizações alteram suas estruturas e comportamentos para adquirir e manter os recursos necessários, esforçando-se por manter alianças mutuamente benéficas (GRANT, 2001).

Portanto, a dependência da organização em relação a qualquer outra (terceirização) é determinada pela importância do recurso para a organização, pelo número de potenciais fornecedores e pelo custo de substituição desses fornecedores, ficando a estratégia de terceirização sujeita a diferentes graus de dependência, de uma organização para outra, para a obtenção de recursos críticos que não estão disponíveis internamente, o que possibilita formular a estratégia de terceirização por meio da seguinte relação linear: $\text{Terceirização} = f(\text{recursos críticos})$, segundo Prado e Takaoka, 2007.

Antecedente do *outsourcing* estratégico (recursos), esse construto foi estudado a partir da leitura e análise de textos de autores reconhecidos na literatura acerca do assunto, a partir da Teoria da Dependência dos Recursos e da Visão Baseada em Recursos. Essa teoria se tornou uma das fontes para criação de vantagem competitiva (WERNEFELT, 1984, GRANTT, 1991; LOOFF, 1997; GHEMAWAT, 2000, HUNT, 2000 e LILLY et al, 2005).

O construto “especificidade dos recursos” foi medido a partir de uma escala de 5 itens baseados nas afirmativas e descrições dos autores que mais se lhe referem (BARNEY, 1991; GHEMAWAT, 2000; HITT, 2001; LILLY et al, 2005). É exemplo disso a afirmativa de Barney acerca dos quatro atributos relativos a recursos, indispensáveis para a formação de vantagem competitiva: valor, raridade, inimitabilidade e não existência de substitutos.

Os construtos “obtenção de recursos externos” e “liberação de recursos internos” também foram elaborados por meio da visão e das conclusões científicas manifestadas por autores da Teoria da Dependência dos Recursos (TDR) e da Teoria Baseada em Recursos (TBR). Incluem-se nesse grupo: Grant (1991), Pfeffer e Salancik (1978) e Takaoka (2001).

A escala utilizada foi elaborada pela autora, com base nas argumentações de Grant (1991), e submetida à validação pelos meios normalmente recomendados: opinião de especialistas, fundamentação teórica e validade estatística. Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1

(Discordo inteiramente) a 5 (Concordo inteiramente), para a medida do grau de concordância das empresas em relação aos itens apresentados (Quadro 17).

Quadro 17 – Construtos de “uso dos recursos”

Item	Enunciado
Especificidade dos Recursos	
1.	Na empresa, a busca e acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica
2.	A mão de obra necessária ao desenvolvimento das atividades da empresa é barata e fácil de encontrar
3.	Há na empresa atividades muito específicas, que requerem pessoal muito especializado
4.	Os recursos materiais na empresa não podem ser imitados de maneira perfeita (tecidos, adereços artesanais, bordados, etc.)
5.	A empresa possui recursos que a concorrência não possui (design especial, equipamentos, materiais e instalações);
Obtenção de Recursos Externos	
1.	É muito importante o universo de recursos físicos, financeiros e materiais que a empresa não gera internamente e tem que adquirir no mercado
2.	Para tornar mais fácil a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa tem que se adaptar e mesmo alterar alguns dos seus comportamentos habituais
3.	Nas relações com o ambiente externo, a empresa se esforça para formar parcerias naturalmente benéficas, para obtenção de recursos
4.	A empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos
5.	A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita
Liberação de Recursos Internos	
1.	A terceirização de atividades possibilita que a empresa dispense e realoque pessoal: administrativo e operacional
2.	A terceirização de atividades dispensa o investimento em instalações
3.	A terceirização de atividades dispensa a utilização de equipamentos necessários à produção
4.	A terceirização de atividades dispensa a aquisição de insumos necessários ao processo produtivo
5.	A terceirização de atividades dispensa a utilização de tecnologia da informação internamente

3.3.3. Variáveis observáveis na análise da relação com o fornecedor

Após uma revisão de diversos autores, Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram um modelo indutivo que possibilita avaliar variáveis relativas a trocas relacionais, em detrimento de trocas transacionais. Esse modelo possui seis grandes atributos, que, por meio de 30 variáveis, possibilitam determinar o grau de relacionamento entre as partes envolvidas. O modelo é composto por confiança, comprometimento,

dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimento no relacionamento e troca de informações (GROFF, 2001).

O nível de satisfação indica o grau de aprovação de cada uma das partes, ao se avaliar o resultado obtido com o relacionamento, comparativamente ao resultado esperado. Trata-se de um fator fundamental no processo de relacionamento organizacional, pois, segundo Grunig e Hon (1999, p. 23), “um relacionamento satisfatório é o único em que os benefícios ultrapassam os custos”. É um indicador do relacionamento de longo prazo, pois influencia o comprometimento das partes (FONTENOT; WILSON, 1997).

Confiança

Para garantir uma relação plena com o fornecedor, a empresa deverá estabelecer com ele uma verdadeira ligação de confiança. Essa confiança é traduzida por contratos de prazo mais longo, uma cooperação mais perceptível e maior frequência nas compras, desenvolvendo-se ainda uma previsibilidade de comportamento em função da repetição, com conseqüente diminuição da incerteza.

Citando Rousseau et al (1998), Marques (2002) propõe uma conceituação para a confiança, relacionando-a com expectativas positivas no tocante ao parceiro, na crença de que este não será prejudicado pela outra parte. Gao et al (2003) afirmam que quanto maior for o alcance das expectativas por parte do comprador diante do que os fornecedores se tenham comprometido a fornecer, maior será o significado da confiança (aumenta a confiança nos fornecedores). Quanto maior for a confiança, maior será a probabilidade de realizar futuros negócios com ela e de manter relacionamentos de longo prazo. Ruyter e Wetzels (1999), Rich (2000) e Marques (2003) consideram a confiança um forte condutor do desejo de manter relação entre as partes.

E longas relações tendem a aumentar a qualidade das interações das partes envolvidas no negócio, reduzindo o estresse que pode resultar da incerteza advinda das rápidas mudanças de mercado (DUPONT, 1998). Diante do exposto, pode-se

considerar que um bom relacionamento com fornecedores traduz-se em satisfação para ambas as partes. Sirdeshmukh et al (2000), Urban et al (2000) e Gao et al (2003) também expressam sua crença no valor da variável confiança.

Devidamente adaptada a partir de Baker et al (1989), a escala foi utilizada nesta tese com o propósito de avaliar a confiança das empresas em seus fornecedores, como pode ser observado no Quadro 18. Sua elaboração se deu a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo inteiramente) a 5 (Concordo inteiramente).

Quadro 18 – Confiança no parceiro

Item	Enunciado
1.	Quando os parceiros terceirizados assumem um compromisso perante a empresa, sabe-se que será cumprido
2.	Os parceiros terceirizados têm dificuldade de compreender as posições da empresa
3.	Em tempos de crise, os parceiros terceirizados não abandonam a empresa
4.	Os parceiros terceirizados são amigos da empresa
5.	Os dirigentes sentem que os parceiros terceirizados têm estado ao lado da empresa
6.	A relação com os parceiros terceirizados é de cooperação
7.	Há uma grande empatia entre a empresa e os parceiros terceirizados

Compartilhamento de normas de cooperação

Esse atributo está ligado à confiança, que leva ao compromisso, Du Pont (1998) e Ruyter e Wetzels (1999) referendam o pensamento. No caso da cooperação recíproca, fica previsto que a percepção do fornecedor com relação a essa partilha venha a ter efeito igual na confiança e no compromisso. Hartley et al (2000) explicam a evolução das relações e cooperação no mundo das empresas, por meio da Teoria da Dependência dos Recursos.

De acordo com Marques (2004), os pontos de vista mais práticos consideram que o aumento da cooperação na relação comprador-fornecedor tem como objetivo aumentar a competitividade das empresas, por meio de dois objetivos: baixar custos

e aumentar a qualidade. Ainda de acordo com Marques, a cooperação poderá ser consequência de uma relação de longo prazo.

A escala foi adaptada pela autora a partir de escala testada por Baker et al (1999). Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo inteiramente) a 5 (Concordo inteiramente), para a medida do grau de concordância, como pode ser observado no Quadro 19.

Quadro 19 – Compartilhamento de normas de cooperação

Item	Enunciado
1.	Os parceiros terceirizados conhecem bem os produtos e serviços da empresa
2.	Os parceiros terceirizados fizeram sacrifícios pela empresa no passado
3.	Os parceiros terceirizados se preocupam com o bem estar dos colaboradores da empresa
4.	Contratante e contratada partilham os mesmos valores e pontos de vista
5.	Não importa de quem seja a culpa, os problemas são uma responsabilidade conjunta de contratante e contratada

3.3.4. Fatores de uso do Outsourcing (Terceirização)

Para medir a dimensão central da pesquisa, vários itens foram gerados a partir de inúmeros estudos sobre o assunto. Os principais temas tratados nas pesquisas dizem respeito aos prazos dos contratos, ao grau de intensidade do uso da terceirização em atividades primárias e secundárias e à continuidade e à importância que o fornecedor assume na cadeia de valor.

O perfil dos prazos dos contratos firmados entre empresas compreende períodos que variam de curto a longo prazo. Freire (1997) considerou que os contratos de longo prazo são mais associados à estratégia do *outsourcing*. Joshi e Stump (1999) defendem que a orientação de longo prazo se relaciona positivamente com o nível de compromisso, na medida em que uma adoção estratégica que incida na orientação de longo prazo conduz a um aumento de compromisso entre as partes. Sin et al (2002) concluíram que uma orientação de longo prazo na relação entre parceiros de negócios cria um mútuo compromisso.

Isso tem a ver com o fato de que relações de confiança e cooperação com fornecedores demoram a se estabelecer. Assim sendo, considerações de longo prazo devem prevalecer na criação de uma rede de *outsourcing* estratégico, com vantagem para ambos os lados. Kim (2001) afirma que um alto envolvimento na relação empresarial compromete os intervenientes a desenvolver estratégias conjuntamente. Marques (2004) considera que uma relação de longo prazo pode ter consequências como cooperação e diminuição do oportunismo.

Além disso, numa perspectiva de longo prazo, o papel dos fornecedores em redes de *outsourcing* estratégico tem evoluído da simples redução de custos para a distribuição de responsabilidades, eficiência das ações, flexibilidade e melhoria das tecnologias, estabelecendo, portanto, maior compromisso mútuo.

Deming (1990, p. 28-29) já havia adotado essa linha de pensamento, ao afirmar que “um compromisso de longo prazo com um novo aprendizado e com uma nova filosofia é requisito para qualquer administração que busque a transformação”, como é o caso de uma nova gestão que resolve implementar o *outsourcing*.

Essas considerações foram devidamente consideradas na construção do modelo teórico, sendo incorporadas no questionário elaborado sobre o assunto, de modo a se poder verificar a duração dos contratos e estimar-se sua relação com o *outsourcing* e seu impacto na competitividade empresarial.

A noção de cadeia de valor é adotada como ferramenta para explicar a geração de vantagem competitiva. Uma empresa conquista a vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais econômica, ou melhor, que a concorrência.

Segundo Porter (1985), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto. E a cadeia de valor, por ela oferecida, é uma maneira encontrada para se poder avaliar as atividades das empresas: atividades primárias, diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente, e atividades de apoio, que existem para apoiar as atividades primárias.

A aplicação do questionário tem por objetivo a verificação da intensidade com que as empresas a serem inquiridas utilizam a terceirização em cada uma dessas atividades; e ainda verificar, um pouco mais à frente, essa utilização em relação aos resultados finais obtidos pelas empresas, de acordo com a expectativa do empresário.

Gilley e Rasheed (2000) acham que o *outsourcing* não deve ser uma simples busca de produtos e serviços, mas possuir uma verdadeira natureza estratégica, que deve ser entendida como uma relação duradoura, com partilha de responsabilidades, e as empresas não devem utilizá-lo como um mero instrumento ocasional para responder a picos de procura ou atividade sazonal, baseado apenas em uma análise financeira.

Quinn (1992), Hirschhorn e Gilmore (1992) e Sharpe (1997) referendam esse pensamento ao concordar que o *outsourcing* é uma ferramenta de gestão que emergiu, dá resposta à procura de eficiência e aumenta a competitividade organizacional. Isso ocorre quando a empresa repassa aos contratados as atividades que podem ser por eles executadas e coloca o seu “foco” no *core business* e nas competências centrais, criando ou reforçando a vantagem competitiva / *performance*.

Paredes (2007) faz referência a um estudo realizado nos Estados Unidos em 1997, em mais de 600 empresas, no qual foi encontrado um número significativo de empresas que haviam passado a realizar *outsourcing* em novas atividades, como financeira, contabilidade, administrativa, manutenção e as específicas de recursos humanos, constatando uma maior proliferação das atividades em *outsourcing*.

A escala foi elaborada pela autora a partir de definições e colocações de Porter (1989), Deming (1990), Freire (1997), Kim (2001), Fiscina (2002) e Marques (2004), suportadas pela revisão de literatura e quadro conceptual. O Quadro 20 reúne os itens selecionados para medir o construto de *outsourcing* estratégico.

Quadro 20 – Outsourcing estratégico

Item	Enunciado
1.	O parceiro terceirizado aumentou a sua importância, tornando-se uma parte significativa da cadeia de valor da empresa
2.	O proprietário expressa confiança no parceiro terceirizado, atribuindo-lhe funções anteriormente desempenhadas pela empresa
3.	As atividades contratadas pela empresa ocorrem de forma continuada
4.	As decisões pela terceirização abrangem uma parte significativa da cadeia produtiva da empresa
5.	Os contratos da empresa com parceiros terceirizados são de longo prazo
6.	A empresa usa bastante a terceirização das atividades primárias
7.	A empresa usa bastante a terceirização das atividades de apoio

3.3.5. Consequentes do Outsourcing estratégico

Iniciando-se pelo próprio significado da palavra, entende-se o consequente de algo como aquilo que segue naturalmente, que se infere ou se deduz, que sucede ou que continua uma sequência que vem a implicar resultados ou efeitos. No caso em lide, o presente estudo pode se caracterizar como uma busca dos resultados, desempenho organizacional superior ou, ainda, melhor *performance*, a partir da utilização do *outsourcing* estratégico, pelas empresas de confecção da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), enquadrando-se no segundo tipo citado por Gilley (2000).

De acordo com o citado autor, há dois tipos de *outsourcing*. Um deles se refere às atividades periféricas do negócio, caracterizando um relacionamento tático operacional; o segundo tipo diz respeito às atividades que agregam valor ao negócio, caracterizando um relacionamento de *outsourcing* estratégico.

De acordo com Costa e Soares (2003), a prática de *outsourcing* tem crescido consideravelmente em épocas de crise, como uma forma de atender aos objetivos empresariais de melhores resultados financeiros, operacionais e capacidade logística. Dizem ainda os autores, que, no entanto, não tem sido fácil o alcance de resultados satisfatórios utilizando esse mecanismo.

Segundo Delgado Filho (2008), para se verificar se a organização vem trilhando o caminho certo e se vem imprimindo a velocidade adequada a seus objetivos, torna-se necessário medir o desempenho organizacional. Enquanto isso, Sobrinho (2000) defende que a prática de avaliação do desempenho, por si só, favorece a promoção de melhorias, mostrando a necessidade de se conhecer a *performance* da empresa.

A utilização das medidas de *performance* em trabalhos de investigação científica requer atenção especial, devido à sua complexidade. Essa complexidade provém da dificuldade de obtenção de dados objetivos válidos, das empresas, para sua mensuração, fato também comprovado por Bryman (1989).

Entretanto, essa mensuração constitui referencial indispensável para demonstrar os resultados de ações concretas realizadas pela empresa. A *performance* empresarial tornou-se um importante componente da pesquisa empírica, havendo grande interesse, na área prática e acadêmica, em medir e entender esse conceito (PORTER, 1980, 1985; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BUZZELL; GALE, 1987; DESHPANDÉ et al, 1993; GOMES, 1994; ELMUTI, 2003; AL-QIRIM, 2003; SINKOVICS et al, 2004; BIN JIANG et al, 2006; PAREDES, 2007), tornando-se fundamental um consenso entre vários autores da área. Para realizar essa avaliação, pode-se utilizar dois tipos de medida:

a) medidas objetivas, que tendem a parecer mais confiáveis, podendo, porém, trazer problemas para os avaliadores (STYLES, 1998; KATSIKEAS et al, 1996);

b) medidas subjetivas de percepção, que podem ser utilizadas conforme os estudos realizados por Perin e Sampaio (1999), corroborados por Trez e Luce (2001). Pelham e Wilson (1996) e Perin e Sampaio (1999) demonstraram que não há diferenças relevantes entre o uso de medidas objetivas e o uso de medidas subjetivas de *performance*. Isso justificaria a sua escolha, haja vista as dificuldades já explicadas. Varadarajan et al (1990) também haviam utilizado o mesmo tipo de medida subjetiva, chegando às mesmas conclusões.

Perin e Sampaio (1999) foram considerados fundamentais na escolha de medidas de avaliação subjetivas da *performance* e de seus indicadores do modelo conceptual desta tese. Com base em pesquisa realizada no contexto econômico brasileiro, eles comprovaram a validade do uso dessas medidas, verificando as hipóteses analisadas por Vroom (1964), Dess e Robinson (1984) e Venkatraman e Ramanujam (1987).

A partir desse ponto do estudo, optou-se pelas medidas subjetivas de percepção, com auxílio de escalas do tipo Likert, para a medição da *performance* empresarial, por meio de algumas variáveis, levando em conta o acima exposto e a Teoria da Expectativa, de Vroom (1964). Também denominada teoria da expectância, é ampla sobre motivação, e tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos nas empresas. Envolve três conceitos principais: valência, instrumentalidade e expectativa (WAGNER; HOLLENBECK, 2000).

Valência é uma medida da atração que determinado resultado exerce sobre um indivíduo, ou a satisfação que um indivíduo espera receber de um resultado específico. Instrumentalidade é a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado. É também denominada expectativa desempenho-resultado. Expectativa é uma convicção relativa ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem. De acordo com Vroom (1964, p. 331),

sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis.

Ao tratar da expectativa como uma estratégia de medição de desempenho ou resultado, Batista et al (2006) a consideraram como de grande vigor. Quando aplicada à lucratividade, por exemplo, uma avaliação baseada na expectativa de lucro do empresário pode envolver um valor ou uma taxa de lucratividade maior do que aquele verificado. Assim, um valor de lucro que, para ser testado, pode ser comparado às médias setoriais, é na realidade baixo quando comparado à expectativa de valor formada pelo empresário, levando em conta a especificidade da

empresa e a avaliação do mercado. Além dessa vantagem, avaliações baseadas em expectativas incorporam um elemento dinâmico à investigação, ao considerar o fenômeno estudado.

3.3.5.1. Percepção de *performance* da empresa (desempenho próprio)

Completando a descrição do modelo, com relação à terceira parte – Consequentes do *outsourcing* –, foram selecionados oito indicadores de *performance* dentre os mais frequentes na literatura sobre vantagem competitiva / *performance*, para medir a percepção de desempenho próprio e a vantagem sobre a concorrência.

Criou-se uma escala do tipo Likert, de 5 pontos, que varia de 1 (nenhuma contribuição) a 5 (contribuição muito alta), para medir o grau de contribuição do *outsourcing* (terceirização) no desempenho da empresa, de acordo com o grau de expectativa esperado e conforme a percepção do entrevistado. A experiência utilizou os seguintes indicadores:

- **(1) Lucratividade, (2) Taxa de Crescimento das Vendas e (3) Posição no Mercado** (NARVER; SLATER, 1990; SINKULA et al, 1997; BAKER; SINKULA, 1999);
- **(4) Qualidade dos Produtos e Serviços** (DEMING, 1990; SLATER; NARVER, 1994; GOMES, 1994; DESS et al, 1995; MARQUES, 2003);
- **5) Redução de Custos** (WILLIAMSON, 1985; ZHU et al, 2001; FISCINA, 2002; BARDHAN; KROLL, 2003; ROSS; WESTNRNAN, 2003; BEER, 2003; KASS, 2004);
- **(6) Inovação de Produtos** (LAW; BELL, 1992; BELL; PAVITT, 1995; LASTRES; ALBAGLI, 1999; BAKER; SINKULA, 1999; MILES et al, 2000; QUINN, 2000; ELMUTI, 2003; VROTTI, 2004; BARBIERES; ALVARES, 2004; ANDREASSI, 2007; ROCHA; DUFLOTH, 2007);

- **(7) Grau de Diferenciação dos Produtos** (PORTER, 1989; GOMES, 1994; MINTZBERG; QUINN, 1998; FREIRE, 2002);
- **(8) Notoriedade da Marca** (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986; SOUSA; NEMER, 1993; KELLER, 1998; PERIN; SAMPAIO, 1999; BRITO; LENCASTRER, 2000; AAKER, 2000; MARQUES, 2003; CASTELO; BATISTA, 2005).

Os cinco primeiros indicadores foram usados para medir a avaliação da *performance* econômica própria (desempenho). Já para a percepção de vantagem sobre a concorrência foram utilizados os oito indicadores.

3.3.5.2. Indicadores de desempenho próprio da empresa

Quadro 21 – Percepção de desempenho próprio

Item	Indicador
1.	Lucratividade
2.	Taxa de aumento de vendas
3.	Posição no mercado
4.	Qualidade dos produtos e serviços
5.	Redução de custos

O quadro de avaliação foi elaborado de acordo com as noções de “percepções” (medidas subjetivas), apoiada ainda na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), e em Dess e Robinson (1984), Venkatraman e Ramanujan (1987), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994, 1995), Hulland (1995), Pelham e Wilson (1996) Kahn (1998) e Freire (2003).

Descrição dos itens

1. Lucratividade

Lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas. Quanto maior, melhor para a empresa. Deve ser comparada com a média do segmento de atuação, devendo ainda atender à expectativa do empreendedor. Pelham e Wilson (1996) utilizaram medidas subjetivas de avaliação da lucratividade, considerando-as as mais fáceis de responder e tabular. Empregaram uma escala de 7 pontos, considerando 5 medidas: lucro operacional, lucro/vendas, fluxo de caixa, Retorno sobre o Investimento (ROI) e Retorno sobre o Ativo (ROA). Do mesmo modo, Varadarajan et al (1990) haviam utilizado o mesmo tipo de medida subjetiva, chegando a idênticas conclusões.

2. Taxa de aumento de vendas

O crescimento das vendas a longo prazo é um dos objetivos empresariais mais importantes, por refletir o seu sucesso competitivo. O aumento das vendas a longo prazo serve, em primeiro lugar, aos interesses dos membros da organização, servindo igualmente aos interesses econômicos da empresa. Freire (1997) corrobora o acima descrito, afirmando que o crescimento sustentável das vendas satisfaz o interesse dos constituintes da empresa e reforça a sua competitividade. Por outro lado, ressalta o autor que a estagnação ou queda das vendas conduz à imediata deteriorização dos resultados.

Pelham e Wilson (1996) também utilizaram medidas subjetivas, numa escala de 7 pontos, para avaliação da taxa de crescimento das vendas. Trabalharam ainda essa questão Dess e Robson (1984), utilizando medidas subjetivas com escala de 5 pontos e objetivas com escala de 2 pontos. Apoiaram igualmente esse tipo de medição Venkatraman e Ramanujan (1987), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994, 1995), Hulland (1995) e Kahn (1998).

3. Posição no mercado

A expressão designa a fatia de mercado dominada por uma organização. Sua medida quantifica, em porcentagem, a quantidade assegurada por uma empresa. Divide-se o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas no segmento em que atua. O valor pode ainda ser obtido dividindo-se o valor total das vendas da empresa pelo valor total do segmento (RICHTER, 2007). Segundo Freire (2003), quanto maior for a rentabilidade da empresa, maior será o potencial para superar a concorrência no mercado. A pesquisa do London Stock Exchange FTSE Index durante um período de três anos estabeleceu que há um relacionamento positivo entre altos níveis de *outsourcing* e elevado desempenho no mercado (AALDERS et al, 2002). Alertam, no entanto, que isso não prova que *outsourcing* e *performance* são diretamente relacionados, mas sugere que companhias bem posicionadas no mercado veem o *outsourcing* como uma prática legítima e vantajosa de negócio.

Utilizaram medidas subjetivas (percepção) no indicador de *performance* – participação no mercado: Deshpandè et al (1993), escala de 3 pontos; Pelham e Wilson (1996), escala de 7 pontos; Kahn (1998), escala de 5 pontos; Perin e Sampaio (1999), além das noções de “percepções” (medidas subjetivas), apoiadas ainda na Teoria da Expectativa de Vroom. Jos Sluys, CEO da Arinso¹⁴, afirma que a implementação de estratégia em *outsourcing* traduz-se em crescimento robusto de vendas e, conseqüentemente, da participação no mercado.

4. Qualidade dos produtos e serviços

A qualidade do produto e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos são fontes de valor para o cliente, no caso específico do *outsourcing*, considerando-se o comprador (contratante) como o cliente (SLATER; NARVER, 1994). Do mesmo modo, a qualidade dos serviços representa um determinante da satisfação dos clientes (RUYTER; WETZELS, 1999, 2000; URDAN; ZÚÑIGA, 2001; SANTOS, 2001). Na utilização do *outsourcing*, esses clientes são os compradores de serviços

¹⁴ Arinso (Leading Global Human Resources Software & Services Provider)

na relação com seus fornecedores. Gomes (1994) reforça a crença numa melhor qualidade dos produtos e serviços por meio do *outsourcing*, haja vista a especialização das empresas terceirizadas. Por meio do *outsourcing* estratégico, as melhorias de qualidade podem ser encontradas, haja vista que a empresa escolhe os melhores produtos e serviços por meio dos parceiros contratados (DESS et al, 1995). Deming (1990) afirma haver uma reação em cadeia vinda da melhor qualidade – produtividade, menores custos, melhor posição competitiva, que é uma das metas do *outsourcing*.

5. Redução de custos

Frequentemente a redução de custos, com conseqüente aumento do lucro, tem sido a direção principal na busca do *outsourcing*. E, como tal, a economia de custos perseguida por gestores bem treinados tem compelido as companhias a utilizar o mecanismo (KASS, 2004). O *outsourcing* provém de certo poder de alavancagem, uma supremacia não disponível para os departamentos internos da firma, acesso à tecnologia cara, acesso a capital, perícias de processo etc. A combinação dessas dimensões cria as poupanças de custo inerentes ao *outsourcing* (ZHU et al, 2001). Por meio do *outsourcing*, muitos provedores externos usam a influência de baixos custos de mão de obra para prover custos diretos mais baratos (BARDHAN; KROLL, 2003). Vendedores podem oferecer pessoal mais barato devido aos benefícios da especialização (ROSS; WESTNRMAN, 2003). Esses custos baixos podem atrair muitas companhias que procuram melhorar e otimizar seus custos invisíveis (BEER, 2003).

3.3.5.3. Percepção da posição junto à concorrência

Como parte do diagnóstico organizacional, a empresa compara-se com outras, identificando sua parcela de negócios em relação aos concorrentes. A comparação identifica a participação no mercado, já apresentada nesta análise de variáveis relativas à *performance*. Segundo Porter (1989), muitas companhias não coletam informações sobre os concorrentes de forma sistemática, mas agem na base de impressões informais, de conjecturas e da intuição derivada das poucas

informações que todo administrador continuamente recebe sobre a concorrência. Contudo, a falta de boas informações dificulta uma análise sofisticada sobre a concorrência.

Quando se estuda a participação no mercado, ao longo do tempo, surgem sempre informações acerca dos concorrentes e das preferências do consumidor nesse mercado. A análise dessas informações, bem como de variáveis como preços competitivos, diferenciação e as tendências do ambiente, pode produzir decisões de grande impacto na organização que faz tais análises (HAYDEN,1986). Maximiano (2009) aponta a análise estrutural como sendo uma boa técnica para estudar um ramo de negócios, consistindo em examinar as características de um ramo de negócios, chamadas de fatores estruturais, para identificar o nível e as variações na lucratividade dos concorrentes.

Para operacionalizar a pesquisa da percepção de vantagem sobre a concorrência, foram utilizados os indicadores já expostos, como se pode ver na enumeração apresentada no Quadro 21, acrescida dos indicadores capacidade de inovação, diferenciação do produto e notoriedade da marca, demonstrados no Quadro 22.

Quadro 22 – Percepção de vantagem sobre a concorrência

Item	Enunciado
1.	Lucratividade
2.	Taxa de aumento de vendas
3.	Posição no mercado
4.	Qualidade
5.	Redução de custos
6.	Capacidade de inovação
7.	Diferenciação do produto
8.	Notoriedade da marca

O quadro de avaliação da expectativa foi elaborado pela autora de acordo com as noções de “percepções” (medidas subjetivas), apoiada ainda na Teoria da Expectativa de Vroom e em outras obras, textos e publicações científicas.

6. Capacidade de inovação

Torna-se virtualmente impossível para a grande maioria das empresas desenvolver e fabricar tudo o que é necessário para colocar um produto inovador no mercado. Portanto, o gerenciamento adequado da inovação tecnológica se torna crucial para a sobrevivência e competitividade das empresas nos dias de hoje, podendo ser acionado por meio do *outsourcing*.

7. Diferenciação do produto

A diferenciação possibilita que a empresa venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como, por exemplo, a lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais (PORTER, 1989). Pode também ser dito que uma empresa se diferencia dos seus concorrentes quando consegue oferecer algumas coisas que em relação a determinada marca podem ser mais racionais – preço, desempenho, garantia, etc., ou mais emocionais – confiabilidade, comportamento, eficiência. A literatura expõe que as emocionais garantem um reconhecimento maior das diferenças entre as marcas. Entretanto, o conceito de valor de uma marca leva uma considerável parcela de tempo para estabelecer associações, sejam racionais ou emocionais. Em um primeiro momento, haverá a criação de reputação por parte da empresa, por meio de contratos de longo prazo com fornecedores confiáveis, que garantam produtos ou serviços de melhor qualidade, que, na visão de Aaker (2000), têm mais valor para os consumidores do que eles (concorrentes) podem oferecer.

As fontes de diferenciação podem advir de qualquer parte da cadeia de valor de uma empresa: atividades de desenvolvimento da tecnologia, atividades de operações, sistema de logística externa, atividades de *marketing* e vendas, projeto ou imagem da marca, serviços sob encomenda e rede de fornecedores. Também podem surgir

da amplitude de suas atividades ou de seu escopo competitivo, que se expressam de diversos modos: diferenciação de *design*, diferenciação de suporte, diferenciação de imagem, qualidade (durabilidade maior, desempenho superior) (MINTZBERG; QUINN, 2002).

8. Notoriedade da marca

Brito e Lencastre (2000, p. 21) afirmam que conceituar marca não é tarefa simples. Dizem os autores que há uma definição segundo a qual a marca é um “sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, dos outros de outras empresas”. Uma marca bem construída traz diferenciação e valor para o negócio. A marca é também o maior patrimônio que se pode criar e desejar (MARTINS, 1999).

O conceito de imagem da marca está ligado à percepção dos clientes/consumidores em relação aos significados a que esta remete, associações existentes, estabelecidas pelo mercado em relação a determinada marca, que podem ser mais racionais – preço, desempenho, garantia, etc., ou mais emocionais – confiabilidade, comportamento e eficiência. A literatura expõe que as emocionais garantem um reconhecimento maior das diferenças entre as marcas. Entretanto, o conceito de valor de uma marca leva uma considerável parcela de tempo para estabelecer associações, sejam racionais ou emocionais. Em um primeiro momento, haverá a criação de reputação por parte da empresa, por meio de contratos de longo prazo com fornecedores confiáveis que lhes garantam produtos ou serviços de maior qualidade (AAKER, 2000).

3.4. Quadro metodológico

3.4.1. Técnicas de investigação (tipo de estudo)

Definido o problema, os objetivos e as hipóteses, a pesquisa é um processo compreendido pelas fases de “planejamento, coleta, análise e interpretação de resultados e, por fim, da elaboração de relatório final” (RUDIO, 1992, p. 10).

O planejamento compreende as duas técnicas de coleta de dados aceitas pela comunidade científica: técnica de documentação indireta e técnica de documentação direta. Lakatos (1996) refere-se à técnica de documentação indireta como a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. O levantamento dos dados se dá por meio da pesquisa documental (ou de fontes primárias) e da pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

A técnica de documentação direta consiste no levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos. Esses dados podem ser obtidos de duas maneiras: por meio da pesquisa de campo ou via pesquisa de laboratório. A pesquisa de campo, de particular interesse para este estudo, não deve ser confundida com a simples coleta de dados, conforme Lakatos (1996). Segundo Mattar (1996), ela é algo mais que isso, pois exige controles adequados e objetivos preestabelecidos que discriminem suficientemente o que deve ser coletado.

Durante visita ao Planefor, entidade civil não governamental responsável pela formulação de plano estratégico para a RMF, a autora teve acesso a diversos documentos sobre a matéria. Realizou ainda pesquisa exploratória sobre trabalhos similares, bem como em literatura específica acerca do assunto, bem como junto aos 13 municípios integrantes da RMF para colher maiores informações sobre a futura pesquisa de campo.

No caso específico deste estudo, as duas técnicas de coleta de dados foram utilizadas, caracterizando-se a pesquisa como exploratória, apropriada para as definições relevantes e a montagem do projeto, visando prover maior conhecimento, familiaridade e compreensão acerca do tema e do problema em perspectiva.

Além da pesquisa bibliográfica foram coletadas informações de fontes secundárias sobre as empresas da RMF, que formaram o universo e a amostra da investigação.

3.4.2. A natureza da pesquisa

De acordo com Lakatos (1996), frequentemente são obtidas descrições qualitativas e quantitativas do objeto do estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações das propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Quanto a esse aspecto, a pesquisa desenvolvida tem caráter eminentemente quantitativo, quanto ao tratamento dos dados, haja vista que utiliza análise multivariada. Não obstante, há uma dimensão qualitativa da pesquisa, já que suas informações baseiam-se na expectativa e percepção dos respondentes.

A pesquisa pode ainda ser classificada como de natureza explicativa, já que a relação entre as variáveis será objeto de estimação. Assim sendo, trata-se de pesquisa descritiva e explicativa, “por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de cursos de ação” e “envolver conceitos de causa e efeito” MATTAR, 2007, p. 13 e 20.

3.4.3. Apresentação do instrumento de pesquisa (questionário)

Conforme já mencionado em outros espaços desta tese, a pesquisa tem como problemática essencial verificar os resultados da implementação do *outsourcing* estratégico nas empresas de confecções da RMF, e ainda verificar relações ou causalidade entre comportamentos estratégicos e relacionais das empresas e a sua *performance* competitiva.

As variáveis investigadas dizem respeito à identificação das empresas, o nível de terceirização das atividades, a natureza e intensidade dos benefícios obtidos pelas empresas, as vantagens econômicas oriundas das vantagens competitivas e o desempenho organizacional obtido pelas empresas da RMF a partir dessa estratégia, conforme já mostrado neste capítulo.

3.4.3.1. Justificativa da escolha do instrumento de investigação

Entre os vários autores que se posicionam acerca do melhor processo para pesquisas sobre resultados na implementação do *outsourcing*, destaca-se Jiang (2004). Ele apresenta publicação sobre os resultados em *outsourcing*, demonstrando a existência de cinco categorias de investigação, a saber:

- estudos de caso
- estudos transversais
- modelos conceituais de estruturas de trabalho
- modelos matemáticos
- bancos de dados

Desse modo, baseando-se nas categorias de Jiang (2004), o estudo transversal apoiado no uso de um questionário estruturado foi considerado a melhor metodologia a ser utilizada. Esse instrumento possibilita a obtenção de amostras bastante significativas, para "se inferir estatisticamente outros componentes com base na experiência vivida pelos gestores da empresa".

Marques (2003, p. 225) afirma que "um inquérito pode ser feito através de um questionário postal ou através da realização de entrevistas apoiadas ou não, num questionário". Tendo sido o questionário o instrumento utilizado na pesquisa de campo, esta teve início com o envio eletrônico do conjunto de quesitos, logo substituído pela entrega direta e pessoal, com sua aplicação imediata, associada a uma interação pesquisador/pesquisado.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados (Anexo I) foi elaborado para ser um instrumento conciso e capaz de gerar as informações que viessem a satisfazer os objetivos do estudo. Segue um modelo que tem como característica uma variável dependente – vantagem competitiva / *performance* – função da variável independente – *outsourcing*.

O processo de elaboração foi longo e complexo, tendo demandado aproximadamente um ano até passar pelo pré-teste. Levou entre 30 e 40 minutos para ser respondido. O aspecto material e a estética também foram observados: tamanho, facilidade de manipulação, espaço suficiente para as respostas, de forma a facilitar sua computação, conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2006).

Como todos os métodos, esse também tem suas dificuldades, como, por exemplo, saber se quem preencheu o questionário foi a pessoa a quem ele se dirigiu e a possibilidade de um grande número de perguntas sem respostas, devido à heterogeneidade da amostra. Marques (2003), em contraposição, afirma que o uso da entrevista pessoal, apoiada num questionário, apresenta vantagens em relação a prazos e deslocamento, obtenção de elevada quantidade de dados, e reduz os erros nas respostas, devido à influência da presença do pesquisador. O instrumento ainda melhora a uniformidade da avaliação, em virtude da sua natureza impessoal (LAKATOS; MARCONI, 2006). Pode-se dizer, então, como mais um reforço à escolha do instrumento, que suas vantagens superam os inconvenientes.

O desenho do questionário foi, sem dúvida, o momento mais difícil na elaboração do estudo. Isso é referendado por Hill e Hill (2000), ao afirmar que o desenho do questionário é o estado mais crítico do método de investigação por inquérito. Não foi fácil elaborar um questionário que pudesse levantar dados suficientes para testar as hipóteses do modelo investigativo. A morosidade na sua confecção teve como justificativa diminuir os riscos de deformação da realidade, por meio de questões indutoras de respostas.

Outra dificuldade foi o encontro e escolha de escalas adequadas para as respostas, a fim de serem posteriormente analisadas por meio de técnicas estatísticas. Os itens apropriados para medir as variáveis foram identificados a partir da revisão de literatura, e apresentam, em sua maioria, a forma de afirmação, sendo medidos por escalas de Likert, variando entre 1 e 5 pontos.

Na literatura pertinente há um relativo consenso quanto à aceitabilidade das medidas de percepção, mesmo porque elas incidem sobre fatos concretos e não

interferem na validade dos resultados (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999). Deve-se, inclusive, levar em conta que as decisões empresariais são tomadas com base na percepção dos gestores acerca dos dados objetivos (COELHO, 1999).

No questionário aplicado, foram priorizadas as medidas de percepção baseadas em expectativas, referentes aos resultados (*performance* própria e vantagem sobre a concorrência).

O questionário tem em seu cabeçalho uma apresentação do documento, seus objetivos, sua finalidade acadêmica, o espaço de atuação, o ramo das empresas a serem inquiridas e a garantia do anonimato individual, reservando-se um espaço adequado para informação do endereço eletrônico daqueles que desejarem receber o resultado da pesquisa.

No questionário aplicado usa-se o termo *terceirização*, como forma de evitar o estranhamento que certamente o termo *outsourcing* causaria nos inquiridos locais.

3.4.3.2. O questionário

Está dividido em 7 grandes grupos, apresentados da seguinte forma:

Grupo 1 – Perfil e caracterização da empresa

- (1.1 a 1.6) – Características da empresa: cargo do respondente, capital, tempo de atuação no mercado, número de empregados e faturamento anual.

Grupo 2 – Avaliação do uso e frequência da terceirização

- (2.1 a 2.3) – Avaliação do uso e frequência da terceirização e do grau de importância dos fatores para a decisão quanto ao uso da terceirização.

Grupo 3 – Fatores concernentes aos custos de transação

- (3.1 a 3.4) – Oportunismo, especificidade dos ativos, frequência, incerteza, resultados da divisão dos custos de transação pelos custos da atividade internalizada.

Grupo 4 – Fatores contribuintes para o uso dos recursos

- (4.1 a 4.3) – Especificidade dos recursos, obtenção de recursos externos, liberação de recursos internos.

Grupo 5 – Avaliação da relação com parceiros terceirizados

- (5.1 e 5.2) – Confiança, normas de cooperação, compromisso.

Grupo 6 – Avaliação do uso analítico do Outsourcing estratégico

- (6.1) – Prazos dos contratos com parceiros terceirizados, intensidade do uso da terceirização nas atividades primárias da cadeia de valor, intensidade do uso da terceirização nas atividades de apoio da cadeia de valor e caráter estratégico da terceirização utilizada.

Grupo 7 – Avaliação da performance empresarial

- (7.1 e 7.2) – Grau de expectativa quanto à contribuição da terceirização para o desempenho da empresa e desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

3.4.3.3. Pré-teste

Durante o processo de desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um pré-teste (pesquisa piloto), com os seguintes objetivos: estimar o tempo de resposta do

questionário; investigar o grau de entendimento do questionário pelos entrevistados; investigar se o conteúdo do questionário está adequado aos objetivos da pesquisa; e investigar possíveis ajustes no questionário.

O pré-teste foi aplicado pela própria autora da tese, em 20 empresas. Sentiu-se a necessidade de melhorar a redação de algumas questões, inclusão de novos quesitos e retirada de outros, estimando-se em 30 a 40 minutos o tempo de preenchimento.

Deve ficar registrado que antes e depois da aplicação do pré-teste, o questionário foi submetido à visão e aprovação de acadêmicos e especialistas, que analisaram e deram a sua contribuição, para posterior liberação e aplicação na pesquisa de campo.

Os passos seguintes foram o contato com as empresas selecionadas, a marcação de dia e horário das visitas e o registro do nome do representante da empresa a quem deveria ser enviado o questionário. Há que ser mencionada a tentativa de se obter respostas por meio eletrônico, um tanto frustrada devido à falta de retorno em alguns casos.

3.4.3.4. Seleção e treinamento dos pesquisadores

Foram selecionados 12 alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (Uece), sendo 8 pertencentes à Adm.Soluções (empresa júnior) do curso de Administração da Uece e 4 alunos da autora do estudo, na área de supervisão de estágios.

Os alunos selecionados participaram de 8 horas de treinamento, em dois dias, sobre noções de metodologia da pesquisa, os objetivos da pesquisa e o questionário a ser aplicado.

A estratégia de aplicação foi implementada pelo meio mais rápido e conveniente: entrevista pessoal, apoiada em questionário estruturado.

3.4.3.5. População e amostra

Stevenson (1981) relata que um censo examina todos os elementos de um grupo, enquanto que a amostragem envolve o estudo de apenas parte dos elementos, tendo como finalidade fazer generalizações sobre todo um grupo sem a necessidade de examinar os elementos na sua totalidade.

O universo da pesquisa desta investigação é constituído de todas as empresas existentes no segmento de confecções da RMF, independentemente do porte de cada uma.

A delimitação do tamanho amostral baseou-se em dados obtidos por meio de consulta prévia ao Centro Internacional de Negócios (Cin), órgão da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Fiec), ao Sindicato das Indústrias de Confecções (Sindcon), à Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (Sefaz), ao Guia Industrial do Ceará (Gic), ao Relatório de Pesquisa do Programa de Desenvolvimento da Indústria de Confecções (Prodic) (NUNES, 2003).

O resultado dessa consulta mostrou a população da pesquisa de acordo com os dados oficiais da Sefaz, totalizando 1.705 empresas, sendo 1.500 delas localizadas em Fortaleza, enquanto as outras 205 se distribuem em 8 dos 12 demais municípios da RMF.

Foram desprezados os municípios com menos de 5 empresas. No processo de seleção das integrantes da amostra, foi feito um mapeamento, por bairro, da relação fornecida pela Sefaz (contendo os respectivos nomes dos proprietários, endereços e telefones). Como muitas delas não foram localizadas nos endereços, em virtude de falência ou realocação, o total de empresas foi reduzido para 1.520.

O tamanho da amostra é essencial como determinante de uma investigação. Há um modo de se estimar o tamanho de uma amostra, por meio das “regras do polegar” (*rules of thumb*). A regra do polegar é uma aproximação fundamentada nas experiências de muitos investigadores, cujo objetivo é estipular o tamanho mínimo

de uma amostra, para que seja possível efetuar uma adequada análise estatística dos dados (HILL; HILL, 2000).

Para delimitação da quantidade amostral a ser pesquisada, utilizou-se o critério de Hair (2005), segundo o qual 200 respondentes são suficientes para uma base de dados ser trabalhada com fiabilidade, atendendo ao necessário para se utilizar a SEM (*Structural Equations Modelling*).

Para se trabalhar com uma margem de folga, de modo a se conseguir esse total fiável, foram utilizadas 250 empresas. Os municípios com menos de 10 empresas, com difícil acesso e mais distantes foram eliminados, como forma de evitar um considerável aumento nos custos e no tempo necessário. Para a seleção das 250 empresas, utilizou-se o critério da amostra intencional (ou de conveniência) (MATTAR, 2007), sem se afastar do objetivo de obter uma amostra que seja similar à população total. De posse do mapa de localização de todas as empresas, a escolha priorizou os locais concentradores de empresas de confecções, como, por exemplo, a Av. Monsenhor Tabosa, os bairros Maraponga, Messejana e Montese, e o município de Maracanaú. O critério de escolha teve por finalidade a economia no deslocamento dos pesquisadores e a diminuição do tempo a ser despendido na aplicação do questionário.

Retirando-se desse total 46 que não quiseram participar da pesquisa, alegando falta de tempo e de dados ou por mera relutância em participar de pesquisas organizacionais, 204 empresas responderam o questionário. A Tabela 5 apresenta a relação de empresas contatadas e as dificuldades enfrentadas.

Tabela 5 – Empresas pesquisadas x dificuldades enfrentadas

Situação	Quant.	Proporção (%)
Responderam o questionário	204	82

Não quiseram participar	26	10
Alegaram não possuir dados	10	4
Alegaram falta de tempo	10	4
Total	250	100

Fonte: Pesquisa direta (2008).

3.5. Conclusão

Os campos do questionário contendo as variáveis sobre as empresas foram alimentados inicialmente no *software Statiscal Package Social Science (SPSS)*, versão 15, que gerou a massa de dados necessária para o tratamento estatístico restante, como, por exemplo, teste de normalidade, linearidade, equações estruturais.

A essa massa de dados, foram aplicadas a análise de distribuição de frequência e análises univariadas, utilizando procedimentos de descrição estatística. Os dados foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, com o objetivo de identificar a possibilidade de eliminação de redundâncias, representadas por outras variáveis com as quais têm correlação estatisticamente significativa. Esse procedimento melhora a qualidade do modelo e otimiza o esforço da pesquisa de campo e de teste.

Realizada essa análise, o modelo inicialmente proposto pela investigação teórica foi redesenhado, servindo de base para a finalização dos resultados oriundos da pesquisa de campo.

Obtidos os dados, o pacote estatístico utilizado para o teste do modelo estimará, simultaneamente, as variáveis especificadas no sistema, em suas duas dimensões – o sistema envolvente de variáveis observáveis e o sistema interno de construtos, de variáveis não observadas empiricamente, utilizando-se o instrumento estatístico SEM (*Structural Equations Modelling*) e o *software* estatístico AMOS 17.

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Análise descritiva dos dados

A análise descritiva é a fase inicial desse processo de estudo dos dados coletados. Métodos de estatística descritiva são utilizados para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas, ou para comparar tais características entre dois ou mais conjuntos de dados.

A descrição dos dados tem também como objetivo identificar anomalias, até mesmo resultantes do registro incorreto de valores, assim como dados dispersos, ou seja, aqueles que não seguem a tendência do restante do conjunto.

A pesquisa mostrou que 142 empresas (73,6% do total) utilizam a terceirização regularmente, enquanto 48 (24,9%) o fazem ocasionalmente. Apenas 3 (1,5%) não utilizam esse instrumento estratégico.

Tabela 6 – Importância dos fatores quanto ao uso da terceirização

Enunciado	Média	Desvio-padrão
Redução de custos	4,08	1,02
Melhoria de qualidade dos produtos e serviços	3,68	1,23
Aumento de lucratividade	4,09	1,03
Acesso ao uso de recursos não disponíveis internamente	3,61	1,27
Redução das necessidades de habilidades e conhecimentos especializados na empresa	3,55	1,24
Concentração nas competências principais	3,69	1,20

Redução da complexidade de gestão	3,39	1,29
Restrição de espaço físico	3,42	1,33

Fonte: Pesquisa direta.

Todos os itens foram considerados importantes como justificativa para uso da terceirização pelas empresas pesquisadas, deixando o construto bem referendado. A redução de custos, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e o aumento da lucratividade são os fatores que mereceram mais destaque. Aparentemente, as questões mais estratégicas foram menos valorizadas.

Tabela 7 – Frequência nas transações

Enunciado	Média	Desvio-padrão
As compras (atividades) feitas a cada parceiro terceirizado não ocorrem mais de uma vez	2,25	1,10
As atividades contratadas pela empresa ocorrem de forma pontual/isolada	2,53	1,22
As atividades contratadas pela empresa acontecem quando surgem oportunidades irrecusáveis	3,20	1,12
Foi observado que a repetitividade com parceiros terceirizados possibilita a criação de reputação	3,46	1,14

Fonte: Pesquisa direta.

O construto demonstra haver empresas que consideram benéfica a repetição das transações, pois, ao edificar sua reputação, impõem o respeito por suas marcas, e, como consequência, levam vantagem sobre os concorrentes. Ao mesmo tempo, conduz ao raciocínio de que há empresas que não usam de forma continuada a terceirização, só o fazendo ao se deparar com oportunidades vantajosas.

Elementos concernentes aos custos de transação (oportunismo)

Tabela 8 – Oportunismo na relação entre contratante e fornecedor

Enunciado	Média	Desvio-padrão
Prefere contratos de terceirização destinados a só completar a capacidade operacional	3,28	1,30
Evita contratos de terceirização que levem a um vínculo muito forte com a outra parte contratual	2,98	1,27
Evita contratos de longa duração, para não formar vínculos de dependência	3,05	1,29
Prefere contratos que facilitem a mudança de parceiro terceirizado	3,13	1,27
Evita relação de proximidade com o parceiro terceirizado, não conquistando sua confiança	2,21	1,17

Fonte: Pesquisa direta.

O oportunismo foi evidenciado na relação contratante/fornecedor, na medida em que os questionados admitiram preferir contratos que lhes sirvam para somente completar a capacidade operacional e que, ao mesmo tempo, facilitem a substituição do parceiro terceirizado; que evitam contratos de longa duração, para não formar vínculos de dependência; e que evitam contratos que levem a um vínculo muito forte. A conclusão é que existe forte oportunismo sobre o parceiro, determinando-lhe as chances de negociação a seu favor. O construto também demonstra o oportunismo ao não desejar laços de cooperação e parceria verdadeira com o terceirizado, considerando a relação como algo descartável.

Tabela 9 – Oportunismo na relação entre contratante e fornecedor

Enunciado	Média	Desvio-padrão
Pormenoriza os contratos por nível de serviço, com a finalidade de monitorar o	3,10	1,20

parceiro terceirizado		
A empresa visita as instalações do parceiro terceirizado, para averiguar suas condições de trabalho	3,40	1,43
A empresa monitora muito intensamente as transações que realiza com parceiros terceirizados, mantendo-as sob estrito controle	3,58	1,27
Os produtos fabricados na empresa, cuja produção requeira investimento específico, perderão o valor de mercado se não forem processados ou comercializados em determinado prazo	3,94	1,12

Fonte: Pesquisa direta.

A análise demonstra que os produtos fabricados na empresa perderão valor de mercado caso não sejam processados ou comercializados em determinado prazo; e acusa desconfiança e necessidade de monitoramento do parceiro, podendo-se deduzir, então, que na relação terceirizado/contratante há oportunismo, e que, a partir de então, o oportunismo é uma realidade presente nas relações entre terceirizados e contratantes, devendo essa realidade ser devidamente considerada ao se optar pelo *outsourcing* estratégico e verificar os custos de transação.

Tabela 10 – Especificidade dos ativos

Enunciado	Média	Desvio-padrão
A empresa possui equipamentos e instalações especializados, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades	3,81	1,11
A proximidade física dos parceiros terceirizados é muito importante	4,04	1,06
A troca de parceiros terceirizados implica transferir equipamentos, processos e pessoas	3,49	1,12
A troca de parceiros terceirizados implica aumentar o deslocamento entre as partes	3,37	1,14
A troca de parceiros especializados implica maiores custos	3,22	1,21

Fonte: Pesquisa direta.

Os itens componentes do construto demonstram a firmeza das afirmações de Williamson quanto à importância desses ativos na escolha da terceirização. As respostas são absolutamente coerentes com o tipo de empresa pesquisada – indústria de confecções, levando-se em conta que os seus produtos são altamente descartáveis ao sabor da moda que os consome, que os parceiros são um ativo específico importante e que a sua substituição gera complicações, confirmando a importância do construto como antecedente do *outsourcing* estratégico.

Tabela 11 – Incerteza na relação com os fornecedores

Enunciado	Média	Desvio-padrão
Os parceiros terceirizados da empresa apresentaram atitudes oportunistas (aquelas voltadas para servir apenas os próprios interesses, envolvendo ou não meios ilícitos ou antiéticos)	2,31	1,11
Os parceiros terceirizados descumprem os prazos de entrega	3,15	1,23
Os parceiros terceirizados mantêm regularidade no que tange aos padrões de qualidade definidos	2,83	1,20
A empresa tem sido obrigada a substituir parceiros terceirizados	2,97	1,21
Há desconfiança e descomprometimento na relação contratual com os parceiros terceirizados	2,51	1,10
A empresa respeita a propriedade intelectual do parceiro terceirizado	3,98	0,846

Fonte: Pesquisa direta.

Ficou demonstrado que dentre as causas de incerteza na relação contratante / parceiro terceirizado sobressaem o respeito pela propriedade intelectual e o descumprimento dos prazos de entrega, em que os contratantes revelam insegurança (incerteza) sobre a capacidade dos seus terceirizados para cumprir os prazos de entrega dos produtos, vindo a acarretar-lhes prejuízos, devido à velocidade no “ir e vir” da moda e, por consequência, a rápida obsolescência dos produtos. As outras assertivas complementam e referendam esse construto no tocante à existência da incerteza.

Fatores contribuintes para o uso dos recursos

Tabela 12 – Especificidade dos recursos

Enunciado	Média	Destio- padrão
Na empresa, a busca e acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica	3,26	1,25
A mão de obra necessária ao desenvolvimento das atividades da empresa é barata e fácil de encontrar	2,45	1,19
Há na empresa atividades muito específicas que requerem pessoal muito especializado	3,73	1,17
Os recursos materiais na empresa não podem ser imitados de maneira perfeita (tecidos, adereços artesanais, bordados, etc.)	3,42	1,32
A empresa possui recursos que a concorrência não detém (<i>designer</i> especial, equipamentos, materiais e instalações)	3,37	1,19

Fonte: Pesquisa direta.

Os resultados apontam que a mão de obra utilizada é qualificada, cara e difícil de encontrar; que os recursos não podem ser imitados da maneira perfeita; e que o conhecimento especializado é uma atividade crítica, levando também à conclusão de que estão de acordo com os autores citados na revisão de literatura e no quadro conceitual, os quais afirmam que para ter vantagem sobre a concorrência, a empresa precisa dispor desses tipos de recursos, o que demonstra o valor da sua especificidade nessa modalidade empresarial.

Tabela 13 – Obtenção de recursos externos pela empresa na terceirização

Enunciado	Média	Desvio-padrão
É muito importante o universo de recursos físicos, financeiros e materiais que, por não gerar internamente, a empresa precisa adquirir no mercado	3,90	0,99
Para tornar mais fácil a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa se adaptar e até mesmo alterar alguns dos seus comportamentos habituais	3,79	0,91
Nas relações com o ambiente externo, a empresa se esforça para formar parcerias naturalmente benéficas, para obtenção de recursos	4,01	0,88
A empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos	4,23	0,71
A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita	3,42	1,08

Fonte: Pesquisa direta.

O construto demonstra claramente a preocupação das empresas com a real importância dos recursos externos a serem importados do mercado, assim como os cuidados na escolha competente dos parceiros para obter esses recursos. A empresa coloca em primeiro lugar o universo dos recursos ofertados no mercado e que não produz internamente, para só então analisar-lhes a importância e em seguida firmar parcerias saudáveis para sua aquisição. O construto também leva à conclusão de que nos relacionamentos com os novos parceiros a serem utilizados na obtenção dos recursos, a empresa deverá mudar seu comportamento, abandonando, por exemplo, atitudes oportunistas em função de normas de cooperação mútua. Isso colabora com o fato de a empresa ser sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita.

Tabela 14 – Liberação de recursos da empresa contratante da terceirização

Enunciado	Média	Desvio-padrão
A terceirização de atividades possibilita a dispensa e realocação de pessoal: administrativo e operacional	3,33	1,14
A terceirização de atividades dispensa o investimento em instalações	3,10	1,25
A terceirização de atividades dispensa a utilização de equipamentos até então necessários à produção	3,08	1,31
A terceirização de atividades dispensa a aquisição de insumos necessários ao processo produtivo	2,66	1,32
A terceirização de atividades dispensa a utilização de tecnologia da informação internamente	2,65	1,33

Fonte: Pesquisa direta.

O construto faz uma constatação positiva da veracidade das afirmativas contidas em seu arcabouço quanto à liberação dos recursos internos da empresa via *outsourcing*. Somente as respostas advindas das ideias sobre a dispensa de aquisição de insumos utilizados no processo produtivo e a dispensa de utilização de tecnologia da informação deixaram de concordar com as assertivas colocadas.

Fatores concernentes à avaliação da relação com os parceiros terceirizados**Tabela 15 – Confiança**

Enunciado	Média	Desvio-padrão
Quando os parceiros terceirizados assumem compromissos com a empresa, acredita-se em seu cumprimento	3,38	1,04
Os parceiros terceirizados têm dificuldade de compreender as posições da empresa	2,96	1,10

Em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam a empresa	3,00	2,43
Os parceiros terceirizados são amigos da empresa	3,31	1,10
Os dirigentes da empresa sentem que os parceiros terceirizados têm estado ao lado da empresa	3,31	1,02
A relação com os parceiros terceirizados é de cooperação	3,85	0,80
Há uma grande empatia entre a empresa e os parceiros terceirizados	3,62	0,93

Fonte: Pesquisa direta.

O construto mostra que fornecedores e contratantes apresentam grande empatia entre si. A relação entre os parceiros terceirizados demonstra que há sinais de cooperação entre fornecedores e contratantes.

Tabela 16 – Compartilhamento de normas de cooperação na terceirização

Enunciado	Média	Desvio- Padrão
Os parceiros terceirizados conhecem bem os produtos e serviços da empresa	3,65	0,98
Os parceiros terceirizados fizeram sacrifícios pela empresa no passado	2,81	1,11
Os parceiros terceirizados se preocupam com o bem-estar dos colaboradores da empresa	3,24	1,04
Contrante e contratada partilham os mesmos valores e pontos de vista	3,28	1,14
Não importa de quem seja a culpa, os problemas são uma responsabilidade conjunta da empresa contratante e da contratada	3,75	1,73

Fonte: Pesquisa direta.

Os indicadores demonstram a existência de normas de cooperação entre empresas parceiras. Demonstram também a crença dos contratantes em que o conhecimento maior dos parceiros acerca dos produtos e serviços da empresa os leva a uma maior cooperação. Esse resultado corrobora uma forte concordância com a assertiva e compartilhamento de normas de cooperação entre parceiros.

Fatores de avaliação do uso analítico do Outsourcing estratégico

Tabela 17 – Uso do *outsourcing* estratégico

Enunciado	Média	Desvio- Padrão
O parceiro terceirizado aumentou a sua importância, de modo a tornar-se uma parte significativa da cadeia de valor da empresa	3,56	1,40
O proprietário expressa confiança no parceiro terceirizado, atribuindo-lhe funções anteriormente exercidas pela empresa	3,52	1,29
As atividades contratadas pela empresa ocorrem de forma continuada	3,93	0,94
As decisões pela terceirização abrangem uma parte significativa da cadeia produtiva da empresa	3,53	1,17
Os contratos com parceiros terceirizados são de longo prazo	2,25	0,96
A empresa usa bastante a terceirização das atividades primárias	3,06	0,83
A empresa terceiriza as atividades de apoio com grande intensidade	2,84	0,92

Fonte: Pesquisa direta.

A escolha das alternativas demonstra se os respondentes utilizam a terceirização com caráter estratégico em suas empresas. Com exceção da sexta, as assertivas referendam o construto. Pelas observações feitas, pode-se concluir que a maioria das empresas de confecções, participantes da pesquisa, concorda quanto ao caráter estratégico da terceirização.

Fatores de avaliação da performance organizacional

Tabela 18 – Grau de contribuição da terceirização para a desempenho próprio da empresa (performance)

Item	Média	Desvio-padrão
Lucratividade	3,03	0,71
Taxa de aumento de vendas	3,03	0,76
Posição no mercado	3,03	0,76
Qualidade	3,17	0,90
Redução de custos	3,03	0,88

Fonte: Pesquisa direta.

Os dados da pesquisa contidos nesse indicador foram reunidos em uma tabela, tratados e processados, o que possibilitou as seguintes conclusões: para a maioria dos usuários a terceirização conduziu a uma maior qualidade, que veio a contribuir para um melhor desempenho. As demais afirmativas do construto contribuíram para a melhoria da *performance* empresarial.

Tabela 19 – Grau de contribuição da terceirização para a vantagem da empresa sobre os concorrentes

Item	Média	Desvio-padrão
Lucratividade	2,88	0,74
Taxa de aumento de vendas	2,98	0,83
Posição no mercado	3,16	0,77
Qualidade	3,46	0,87
Redução de custos	2,88	0,82
Capacidade de inovação	3,43	0,85
Grau de diferenciação dos produtos	3,44	0,88
Notoriedade da marca	3,37	0,79

Fonte: Pesquisa direta.

Como se pode visualizar na Tabela 19, sobre a percepção dos empresários, as expectativas de vantagens sobre a concorrência por meio da implementação da terceirização (*outsourcing*).

A utilização da terceirização na busca de mais qualidade por parte das empresas teve as suas expectativas plenamente alcançadas na maioria das vezes, superando a posição dos que compõem o grupo financeiro: lucratividade, aumento das vendas e posição no mercado.

Dois grupos de indicadores aparecem diferenciados quanto ao desempenho esperado: financeiro e diferenciação. O financeiro compreende os indicadores lucratividade, taxa de aumento de vendas, redução de custos e posição no mercado. O grupo diferenciação reúne os indicadores qualidade, capacidade de inovação, diferenciação dos produtos e notoriedade da marca.

A análise dos dados retrata que o desempenho esperado por parte dos empresários quanto aos indicadores financeiros foi inferior ao dos concorrentes. O desempenho esperado por parte dos respondentes quanto aos indicadores de diferenciação foi superior ao dos concorrentes, sendo, portanto, também superiores aos indicadores financeiros.

Os dados da pesquisa contidos nesse indicador, tratados e processados, possibilitaram as seguintes conclusões: o alcance das melhores expectativas por parte dos respondentes foi a qualidade dos seus produtos e serviços, seguido de diferenciação dos produtos, inovação e notoriedade da marca.

Esses resultados têm algo de surpreendente e inesperado. De fato, os indicadores financeiros não foram os mais valorizados pelos respondentes, o que deixa sem resposta algumas interrogações. As expectativas de um melhor desempenho baseado nos indicadores financeiros eram mais elevadas por parte dos respondentes e as razões mais fortes da implementação do *outsourcing* (terceirização).

4.2. Análise exploratória preliminar

Após a tabulação, procedeu-se a uma averiguação geral da estrutura de dados, como etapa preparatória para as análises subsequentes. Foram analisados os *missing values* e os *outliers*.

Foram identificados diversos *missing values* relacionados às variáveis dos construtos, e em número menor naqueles relacionados às demais variáveis. A verificação da matriz de dados apontou que os valores provinham de 7 entradas. Após a ponderação do peso de cada uma delas na análise do modelo, julgou-se recomendável excluir as 7 entradas.

Na análise de *outliers*, a averiguação de cada uma das variáveis pelos escores padronizados não apresentou qualquer justificativa para exclusão de dados, haja vista que foram muito raros os valores que ficaram fora do intervalo $[-3,5; +3,5]$. A avaliação da distância Mahalanobis, que indica a distância multivariada entre os valores de um caso individual e as médias, também não apresentou motivos para exclusão de dados.

Assim, dos 204 questionários coletados, restou ao final das primeiras avaliações um total de 197 entradas de dados válidas, suficientes para as análises posteriores.

4.2.1. Descrição da amostra

A Tabela 20 mostra o resumo dos perfis das empresas pesquisadas. Percebe-se que os questionários foram respondidos por funcionários do alto escalão, gerência, diretoria e presidência, totalizando 84% dos respondentes; o capital tem em sua maioria origem nacional (99%); mais de 80% das empresas atuam no mercado há mais de 3 anos; 88% das empresas têm menos de 100 funcionários; 71% faturam entre 1 milhão e 6 milhões de reais por ano; e 73% das empresas utilizam regularmente a terceirização.

Pode-se concluir que o perfil das empresas atende à finalidade da pesquisa, principalmente pela origem das fontes de respostas e pela frequência de utilização da terceirização.

Tabela 20 – Resumo dos Perfis das empresas pesquisadas

Item	Categoria	Proporção (%)
Cargos dos respondentes	Presidente	28,3
	Diretor	10,2
	Gerente	53,0
	Outros	8,4
Origem do capital	Nacional	99,0
	Estrangeiro	1,0
Tempo de atuação no mercado	Até um ano	8,2
	Entre 1 e 3 anos	10,3
	Acima de 3 anos	81,5
Número de empregados	Até 99	88,7
	100 a 499	7,7
	500 a 1.000	1,0
	Acima de 1.000	2,6
Faturamento	R\$ 100 mil a R\$ 500 mil	0,60
	R\$ 500.000,01 a R\$ 1 milhão	22,3
	R\$ 1.000.000,01 a R\$ 6 milhões	71,5
	R\$ 6.000.000,01 a R\$ 50 milhões	03,9
	R\$ 50.000.000,01 a R\$ 200 milhões	0,60
	Acima de R\$ 200 milhões	1,1
Prática de terceirização	Ocasional	24,9
	Regular	73,6
	Não utiliza	1,6

4.3. Análise multivariada

A análise multivariada se desenvolve em três diferentes momentos: primeiramente são procedidas análises exploratórias preliminares, por meio da Análise de Confiabilidade e da Análise Fatorial Exploratória. Em segundo lugar, vem a análise do modelo de mensuração, por meio da Análise Fatorial Confirmatória, a partir dos diversos índices de ajustamento e das averiguações de unidimensionalidade, confiabilidade e validade. No terceiro momento, são analisados os modelos estruturais propostos e as alternativas de aprimoramento da segunda, conforme explicações dadas no tópico a seguir.

4.3.1. Análises multivariadas preliminares

As análises multivariadas foram as seguintes: primeiramente foi feita a avaliação da confiabilidade de mensuração de cada construto, a partir do índice Alpha de Cronbach, seguindo-se a análise fatorial exploratória.

4.3.1.1. Confiabilidade da mensuração dos construtos

No presente tópico são apresentados os resultados da análise de confiabilidade (*reliability analysis*) das medidas dos construtos. Confiabilidade da medida de um construto é um conceito definido por Hair et al (2005, p. 467) como “o grau em que um conjunto de indicadores de construtos latentes é consistente em suas mensurações”. O conceito de confiabilidade de uma variável independente, por outro lado, foi definido por Blalock (1982 apud HAIR et al, 2005, p. 471) como o grau em que essa variável é “livre de erro”.

Quadro 23 – Confiabilidade dos construtos

Bloco/Construto	Alpha de Cronbach	Correlação Mínima	Variância Extraída (%)	Menor Escore Fatorial
Custos de Transação				
Oportunismo contratante/fornecedor	0,755	0,293	57,99	0,591
Oportunismo fornecedor /contratante	0,730	0,153	55,57	0,581
Especificidade dos ativos	0,712	0,145	55,19	0,491
Incerteza	0,843	0,482	68,16	0,785
Uso dos Recursos				
Especificidade dos recursos	0,708	0,285	52,34	0,622
Obtenção de recursos	0,724	0,310	54,96	0,699
Liberação de recursos	0,846	0,482	68,52	0,797
Relação com os Parceiros Terceirizados				
Confiança	0,798	0,375	62,60	0,708
Cooperação	0,729	0,358	55,33	0,686
Outsourcing Estratégico				
Outsourcing estratégico 1	0,773	0,382	59,60	0,708
Performance Organizacional				
Desempenho econômico próprio	0,779	0,394	61,29	0,682
Vantagem competitiva sobre a concorrência	0,776	0,484	69,49	0,794

Conforme pode-se observar no Quadro 23, na análise de confiabilidade das escalas de mensuração dos construtos foi utilizado o índice Alpha de Cronbach, recorrentemente utilizado como primeira medida de avaliação da qualidade de um construto. O índice varia de zero a um, e a literatura especializada aponta que valores até 0,6 indicam inconsistência na escala; valores entre 0,6 e 0,8 indicam confiabilidade razoável; e valores acima de 0,8 indicam confiabilidade muito alta (MALHOTRA, 2006).

No geral os construtos apresentaram medidas de confiabilidade em nível satisfatório, sendo que dois deles assinalaram índices mais elevados: incerteza na relação com os fornecedores (0,843) e liberação de recursos da contratante (0,846).

Os dados indicam um bom grau de confiabilidade dos construtos, mas a análise dos valores do Alpha de Cronbach não são suficientes para garantir a qualidade da medição de um construto, embora assegurem condições para o prosseguimento da análise em torno dos construtos avaliados. Complementa-se, assim, a análise fatorial exploratória, para submissão dos dados à análise fatorial confirmatória, o que trará uma confiabilidade maior acerca da unidimensionalidade dos construtos, fundamental para a análise do modelo estrutural (NETEMEYER et al, 2003), demonstrada no próximo tópico.

4.3.1.2. Análise Fatorial Exploratória

Aqui são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória realizada em cada construto do modelo conceitual, com o objetivo de analisar sua dimensionalidade, visando-se facilitar a realização da análise fatorial confirmatória, vista a seguir. Segundo Hair et al (2005), a análise fatorial exploratória é “um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis”. De acordo com Malhotra (2001), é “uma técnica de interdependência”, pois examina simultaneamente um conjunto de relações interdependentes. De acordo com o citado autor, essas variáveis devem ser especificadas com base em investigações anteriores ou no julgamento do investigador. Como o tema pesquisado não dispunha de muitas escalas consolidadas, especialmente no contexto da indústria pesquisada, elaborou-se um instrumento de pesquisa inicial, com alguns indicativos de construtos retirados da literatura pesquisada, com o intuito de, subsequentemente, proceder à análise estatística, para maior entendimento acerca dos fatores associados ao tema pesquisado.

A seguir, são descritos os procedimentos relativos à análise fatorial exploratória adotados para esta tese: verificação da significância das correlações entre medidas

para avaliar a adequação da análise; e análise da matriz de fatores por meio do método dos componentes principais, acessado via matriz de correlação com rotação varimax; e correlação bivariada pelo coeficiente de Pearson.

Significância das correlações entre medidas

Foi verificada a significância das matrizes de correlação para cada construto, com o objetivo de se determinar se as medidas se correlacionam entre si e, conseqüentemente, se a análise fatorial exploratória poderia ser realizada. Para tanto, foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), disponíveis no SPSS. Segundo Pestana e Gageiro (2008), o teste de Bartlett examina a hipótese de a matriz de correlação ser a matriz de identidade, cujo determinante é igual a 1. Para Malhotra (2001), essa é a hipótese nula (H_0), segundo a qual as variáveis não são correlacionadas na população, ou seja, cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não com as demais. Na matriz de correlação, que nesse caso é a matriz de identidade, a diagonal é formada por valores iguais à unidade, e as demais células apresentam valores nulos. Se a significância for zero, a H_0 pode ser rejeitada. As variáveis, então, se correlacionam na população, e a análise fatorial é considerada adequada.

Outra maneira de avaliar se a análise fatorial é apropriada, conforme Malhotra (2001), também a partir da matriz de correlação, é com a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Segundo Pestana e Gageiro (2008), é uma estatística que varia de zero a um. Valores iguais ou maiores que 0,6 indicam, conforme Quadro 24, que as correlações entre variáveis podem ser explicadas por outras variáveis latentes, o que viabiliza o uso da análise fatorial. Valores menores que 0,6 mostram, por outro lado, uma correlação muito fraca entre as variáveis, o que inviabilizaria a análise fatorial.

Quadro 24 – Análise das correlações pela medida de KMO

Medida de KMO	Análise Fatorial
0,9 a 1,0	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Razoável
0,5 a 0,6	Ruim
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana; Gageiro, 2008.

No Quadro 25 podem ser visualizados Os resultados dos testes de esfericidade de Bartlett e da medida de adequação da amostra de KMO. Em cada construto, observa-se que a medida de KMO é maior ou igual a 0,6, e que a significância do teste de Bartlett é zero, ou seja, a matriz de correlação não é uma matriz de identidade. A análise fatorial, portanto, poderia ser realizada.

Quadro 25 – Medida de adequação de KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Bloco/Construto	KMO	Bartlett's test
Custos de Transação		
Oportunismo contratante/fornecedor	0,746	0,000
Oportunismo fornecedor /contratante	0,711	0,000
Especificidade dos ativos	0,660	0,000
Incerteza	0,838	0,000
Uso dos Recursos		
Especificidade dos recursos	0,595	0,000
Obtenção de recursos	0,718	0,000
Liberação de recursos	0,795	0,000
Relação com os Parceiros Terceirizados		

Confiança	0,836	0,000
Cooperação	0,753	0,000
Outsourcing Estratégico		
Outsourcing estratégico 1	0,713	0,000
Performance Organizacional		
Desempenho econômico próprio	0,804	0,000
Vantagem competitiva sobre a concorrência	0,864	0,000

Fonte: Dados da investigação.

Procedeu-se a análise fatorial exploratória junto às variáveis da pesquisa, como forma de avaliar preliminarmente a sua estrutura fatorial em relação aos construtos definidos, além de viabilizar uma maior consistência na análise dos modelos de mensuração, seguindo as afirmações de Hair et al (2005). A partir dessa técnica, é possível agregar, com base nas correlações existentes, um conjunto de variáveis em dimensões ou fatores.

Em cada uma dessas etapas, os procedimentos adotados seguiram a orientação da literatura especializada (HAIR et al, 2005), incluindo as seguintes avaliações: análise da matriz de fatores por meio do método dos componentes principais, acessado via matriz de correlação com rotação varimax; e correlação bivariada pelo coeficiente de Pearson.

O procedimento é exploratório, e as dimensões da análise fatorial exploratória não garantem a consistência dos fatores para a modelagem de equações estruturais. Por outro lado, sua utilização é relevante para indicar previamente sugestões de modificações nos indicadores dos construtos, ou mesmo de exclusão de variáveis.

Dada a estrutura do questionário do presente estudo, a partir da reunião de variáveis adotada, optou-se por proceder à análise em cinco momentos, para cada bloco de questões (custos de transação, uso dos recursos, relação com os fornecedores, *outsourcing* estratégico e desempenho organizacional), com a finalidade de avaliar exploratoriamente a estrutura das variáveis e a convergência com a suposição inicial de vinculação entre variáveis e construtos.

Na operacionalização da pesquisa, foram propostos 7 blocos de perguntas, onde foram agrupadas as 21 questões a serem mensuradas. O primeiro bloco (1) diz respeito às questões descritivas, referentes ao perfil das empresas pesquisadas, enquanto o bloco 2 reúne informações acerca da frequência do uso da terceirização pelas citadas empresas.

Assim sendo, esses dois blocos não serão objeto das análises exploratória e confirmatória, nem serão incluídas no modelo para análise por meio de equações estruturais (SEM), por se tratar de questões não escalonadas e passíveis de análise pelo SPSS.

Os 5 blocos com as demais questões são os construtos que compõem o modelo proposto inicialmente (Figura 14), e foram submetidos à análise exploratória. Após o tratamento dos dados, os itens foram reunidos mais consistentemente em 13 construtos, que comporão o novo modelo a ser testado. Segue-se um resumo mostrando cada bloco de construtos, com os índices respectivos e os itens que o mediram consistentemente, assim como os itens não aproveitados.

4.3.1.3. Custos de transação (bloco 3)

Esse bloco reúne as questões relacionadas aos custos de transação, operacionalizados por meio de quatro construtos: oportunismo contratante/fornecedor, oportunismo fornecedor/contratante, especificidade dos ativos e incerteza.

Foram analisados os 20 itens contemplados no questionário, os quais apresentaram uma boa estrutura fatorial, conforme pode ser observado no Quadro 26, tendo sido necessária a exclusão de apenas quatro variáveis, para que apresentassem elevados valores nos índices medidos.

Quadro 26 – Oportunismo

OPORTUNISMO CONTRATANTE/FORNECEDOR			
Q3.1.2	Intensidade com que a empresa evita contratos de terceirização que levem a um vínculo muito forte com a outra parte contratual		
Q3.1.3	Intensidade com que a empresa evita contratos de longa duração, a fim de não formar vínculos de dependência		
Q3.1.4	Intensidade com que a empresa prefere contratos que facilitem a mudança de parceiro terceirizado		
Q3.1.5	Intensidade com que a empresa evita relação de proximidade com o parceiro terceirizado, não conquistando sua confiança		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,591	57,99%	0,293	0,755
OPORTUNISMO FORNECEDOR/CONTRATANTE			
Q3.2.1	Intensidade com que a empresa pormenoriza os contratos por nível de serviço, com a finalidade de monitorar o parceiro terceirizado		
Q3.2.2	A empresa realiza visitas às instalações do parceiro terceirizado, para averiguar suas condições de trabalho		
Q3.2.3	Você concorda que a empresa monitora muito intensamente as suas transações com parceiros terceirizados, mantendo-as sob estrito controle		
Q3.2.4	Você concorda que os produtos fabricados na empresa, que exigem investimento específico para sua produção, perderão valor de mercado caso não sejam processados ou comercializados determinado Prazo		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,581	55,57%	0,153	0,730
ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS			
Q3.3.2	Você considera muito importante a proximidade física dos parceiros terceirizados		
Q3.3.3	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica transferir equipamentos, processos e pessoas		
Q3.3.4	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica aumento de deslocamento entre as partes		
Q3.3.5	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica aumento de custos		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,491	55,19%	0,145	0,712

INCERTEZA			
Q3.4.2	Você concorda que os parceiros terceirizados descumprem os prazos de entrega		
Q3.4.3	Você concorda que os parceiros terceirizados não mantêm regularidade no que tange aos padrões de qualidade definidos		
Q3.4.4	Você concorda que a empresa tem sido obrigada a substituir parceiros terceirizados		
Q3.4.5	Você concorda que há desconfiança e descomprometimento na relação contratual com os parceiros terceirizados		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,785	68,16%	0,482	0,843
ITENS EXCLUÍDOS			
Q3.1.1	Intensidade com que a empresa prefere contratos de terceirização destinados a só completar a capacidade operacional		
Q3.3.1	A empresa possui equipamentos e instalações especializados, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades		
Q3.4.1	Os parceiros terceirizados adotam atitudes oportunistas, entendidas como aquelas que procuram servir apenas os próprios interesses, envolvendo ou não meios ilícitos ou antiéticos		
Q3.4.6	A empresa respeita a propriedade intelectual do parceiro terceirizado		

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.1.4. Uso dos recursos (bloco 4)

Nesse bloco, foram analisados os 15 itens do questionário, conforme as proposições teóricas indicadas anteriormente. Conforme explicitado no Quadro 27, os itens foram distribuídos em dois construtos (“obtenção de recursos externos” e “liberação de recursos da contratante”), perdendo uma variável cada. O construto “especificidade dos recursos” foi excluído do modelo por não obter índices que justificassem sua permanência.

Quadro 27 – Recursos

OBTENÇÃO DE RECURSOS			
Q4.2.1	Você considera muito importante o universo de recursos físicos, financeiros e materiais que, por não gerar internamente, a empresa precisa adquirir no mercado		
Q4.2.2	Você concorda que para facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa se adaptar e até mesmo alterar alguns dos seus comportamentos habituais		
Q4.2.3	Você concorda que nas relações com o ambiente externo a empresa se esforça para formar parcerias naturalmente benéficas, para obtenção de recursos		
Q4.2.4	Você concorda que a empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,699	54,96%	0,310	0,724
LIBERAÇÃO DE RECURSOS			
Q4.3.2	Você concorda que a terceirização dispensa o investimento em instalações		
Q4.3.3	Você concorda que a terceirização dispensa a utilização de equipamentos necessários à produção interna		
Q4.3.4	Você concorda que a terceirização dispensa aquisição de insumos necessários ao processo produtivo		
Q4.3.5	Você concorda que a terceirização dispensa a utilização de tecnologia da informação internamente		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,797	68,52%	0,482	0,846
ITENS EXCLUÍDOS			
Q4.1.1	Na empresa a busca e acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica		
Q4.1.2	A mão de obra necessária ao desenvolvimento das atividades da empresa é barata e fácil de encontrar		
Q4.1.3	Há na empresa atividades muito específicas cuja execução requer pessoal especializado		
Q4.1.4	Os recursos materiais na empresa não podem ser imitados de maneira perfeita (tecidos, adereços artesanais, bordados, etc.)		
Q4.1.5	A empresa detém recursos que a concorrência não possui (<i>designer</i> especial, equipamentos, materiais e instalações)		
Q4.2.5	A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita		
Q4.3.1	A terceirização possibilita a dispensa e realoção de pessoal: administrativo e operacional		

4.3.1.5. Relação com parceiros terceirizados (bloco 5)

No tocante à relação com os parceiros terceirizados, foram analisados 12 itens do questionário, associados aos construtos “confiança no parceiro”, e “compartilhamento de normas de cooperação”. O primeiro construto perdeu três itens, enquanto do segundo foi excluído apenas um. Os dados referentes aos dois construtos são demonstrados no Quadro 28.

Quadro 28 – Relação com os parceiros

CONFIANÇA			
Q5.1.2	Você concorda que em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam empresa		
Q5.1.4	Você concorda que os parceiros terceirizados são amigos da empresa		
Q5.1.5	Você concorda que os dirigentes da empresa sentem que os parceiros terceirizados têm estado ao lado da empresa		
Q5.1.6	Você concorda que a relação com os parceiros terceirizados é de cooperação		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,708	62,60%	0,375	0,798
COOPERAÇÃO			
Q5.2.1	Você concorda que os parceiros terceirizados conhecem bem os produtos e serviços da empresa		
Q5.2.2	Você concorda que os parceiros terceirizados fizeram sacrifícios pela empresa no passado		
Q5.2.3	Você concorda que os parceiros terceirizados se preocupam com o bem-estar dos colaboradores da empresa		
Q5.2.4	Você concorda que contrante e contratada compartilham os mesmos valores e os mesmos pontos de vista		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,686	55,33%	0,358	0,729
ITENS EXCLUÍDOS			
Q5.1.1	Quando os parceiros terceirizados assumem um compromisso a empresa confia que serão cumpridos		
Q5.1.3	Os parceiros terceirizados têm dificuldade de compreender as posições da empresa		
Q5.1.7	Há uma grande empatia entre a empresa e os parceiros terceirizados		
Q5.2.5	Não importa de quem seja a culpa, os problemas são uma responsabilidade solidária contratante/contratada		

4.3.1.6. Outsourcing estratégico (bloco 6)

Neste bloco, foram analisados os 7 itens do questionário, distribuídos em dois construtos – “importância do *outsourcing* estratégico” e “práticas de *outsourcing* estratégico” –, não havendo perda de nenhum item, conforme pode ser visualizado no Quadro 29.

Quadro 29 – Outsourcing estratégico

OUTSOURCING ESTRATÉGICO				
Q6.1.1	Intensidade com que o parceiro terceirizado aumentou a sua importância, de modo a tornar-se uma parte significativa da cadeia de valor da empresa			
Q6.1.2	Intensidade com que o proprietário expressa confiança no parceiro terceirizado, atribuindo-lhe funções anteriormente exercidas pela empresa			
Q6.1.3	Você concorda que as atividades contratadas pela empresa ocorrem de forma continuada			
Q6.1.4	Você concorda que as decisões pela terceirização abrangem uma parte significativa da cadeia produtiva da empresa			
Menor Escore Fatorial		Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,708		59,60	0,382	0,773
OUTSOURCING ESTRATÉGICO 2				
Q6.1.5	Prazos de fornecimento dos contratos firmados pela empresa com parceiros terceirizados			
Q6.1.6	Uso da terceirização nas atividades primárias			
Q6.1.7	Uso da terceirização nas atividades de apoio			
Menor Escore Fatorial		Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,604		60,35	0,258	0,652

4.3.1.7. Performance organizacional (bloco 7)

Nesse bloco, foram analisados os 13 itens componentes dos dois construtos encontrados no questionário, sendo que o construto “performance econômica” perdeu uma variável. O construto “vantagem competitiva sobre a concorrência” foi desmembrado em dois segmentos – “vantagem econômica sobre a concorrência” e

“vantagem competitiva sobre a concorrência” –, cada um com três itens. Dois itens foram excluídos. O Quadro 30 traz os dados acerca dessa dimensão.

Quadro 30 – Performance organizacional

DESEMPENHO ECONÔMICO PRÓPRIO			
Q7.1.1	Lucratividade		
Q7.1.2	Taxa de aumento de vendas		
Q7.1.3	Posição no mercado		
Q7.1.4	Qualidade		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,682	61,29%	0,394	0,779
VANTAGEM ECONÔMICA SOBRE A CONCORRÊNCIA			
Q7.2.1	Lucratividade		
Q7.2.2	Taxa de aumento de vendas		
Q7.2.5	Redução de custos		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,618	62,08%	0,241	0,682
VANTAGEM COMPETITIVA SOBRE A CONCORRÊNCIA			
Q7.2.3	Posição no mercado		
Q7.2.4	Qualidade		
Q7.2.8	Notoriedade da marca		
Menor Escore Fatorial	Variância Extraída	Correlação Mínima	Alpha de Cronbach
0,794	69,49%	0,484	0,776
ITENS EXCLUÍDOS			
Q7.1.5	Redução de custos		
Q7.2.6	Capacidade de inovação		
Q7.2.7	Grau de diferenciação dos produtos		

4.4. Análise da mensuração dos construtos

Segundo Hair et al (2005), para se poder prosseguir no caminho que deixará os dados prontos para a análise por meio de equações estruturais, são necessários dois procedimentos: a especificação e a análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural. O primeiro envolve a especificação das variáveis que constituem um dado construto, a partir do apontamento de quais são as variáveis a partir do conjunto de dados coletados e da avaliação da confiabilidade do construto. Essa avaliação se dá por meio da análise fatorial confirmatória, a partir das análises, para cada construto, das medidas de ajustamento, da unidimensionalidade, da confiabilidade e da validade.

Assim, levando-se em conta os resultados da confiabilidade e da análise fatorial exploratória, procedeu-se à análise fatorial confirmatória, cujos detalhes são demonstrados a seguir.

4.4.1. Análise Fatorial Confirmatória

Primeiramente, procedeu-se à extração e avaliação das medidas de ajustamento, por meio das quais se asseguram condições para os procedimentos subsequentes. Para cada construto, as variáveis foram avaliadas a partir das recomendações dadas na análise fatorial exploratória, e, havendo necessidade de reorientação, procedia-se com a averiguação de alternativas de melhoria. Depois de se alcançar as condições adequadas, passa-se para as análises seguintes.

A unidimensionalidade avalia se o conjunto de variáveis possui um conceito comum (HAIR et al, 2005). Uma das formas de se avaliar a unidimensionalidade é através do julgamento do índice de ajustamento comparativo (CFI), cujos valores superiores a 0,9 indicam unidimensionalidade. Dada a facilidade de avaliação desse índice, optou-se aqui por sua avaliação.

Ainda segundo (HAIR et al, 2005), a confiabilidade composta consiste em uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau

em que estes indicam o construto latente em comum. Sua medida é obtida a partir da confiabilidade de construto e da variância extraída. Segundo recomendações acadêmicas, o valor de confiabilidade do construto deve ser maior que 0,7, enquanto a variância extraída deve exceder a 0,5.

A análise de validade consiste em verificar o quanto os indicadores estão medindo bem aquilo que se propõem medir. Para efeito de averiguação em análise fatorial confirmatória, torna-se necessário verificar a validade convergente e a validade discriminante, que serão medidas posteriormente.

4.4.1.1. Construtos associados aos custos de transação

De acordo com os dados da Tabela 21, os quatro construtos apresentaram índices de ajustamento (CFI, GFI) acima dos valores recomendados, o que indica a sua unidimensionalidade. A confiabilidade também apresentou medidas consistentes por meio da confiabilidade composta, com destaque para o construto “incerteza na relação”, que apresentou o valor mais elevado (0,845). Por fim, pode-se assegurar a validade convergente dos construtos pela constatação dos seus menores CRs, todos com valores bem superiores a 1,96.

Tabela 21 – Custos de transação (índice de ajustamento dos construtos)

MEDIDA	Oportunismo contratante/ fornecedor	Oportunismo fornecedor/ contratante	Especificidade dos ativos	Incerteza na relação
Confiabilidade composta	0,763	0,744	0,745	0,845
Variância extraída	0,457	0,435	0,452	0,579
Média dos escores	0,661	0,641	0,633	0,759
Menor <i>critical ratio</i> *	5,166	4,778	4,357	8,879
Qui-quadrado (χ^2)	1,120	4,302	1,670	1,531
Graus de liberdade (gl)	2	2	2	2
χ^2 /gl	0,560	2,151	0,835	0,766
<i>p-value</i>	0,571	0,116	0,434	0,465
GFI	0,997	0,989	0,996	0,996
CFI	1,000	0,987	1,000	1,000
RMSEA	0,000	0,077	0,000	0,000
Alpha final	0,755	0,730	0,712	0,843

Fonte: dados da pesquisa

4.4.1.2. Construtos associados ao uso dos recursos

Nos construtos associados ao uso dos recursos (Tabela 22), a unidimensionalidade foi garantida pelos valores superiores a 0,9 no CFI, enquanto a confiabilidade foi medida por meio da confiabilidade composta. Os construtos também apresentaram validade convergente assegurada pelos altos valores dos CRs. Nos dois construtos, o RMSEA ficou um pouco acima do recomendado, enquanto no construto “liberação de recursos da contratante” a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade também ficou um pouco acima do recomendado. Mas, como todas as outras medidas foram muito boas, os construtos são considerados adequadamente mensurados.

Tabela 22 – Uso dos recursos (índice de ajustamento dos construtos)

MEDIDA	USO DOS RECURSOS	
	Obtenção de recursos externos	Liberação de recursos da contratante
Confiabilidade composta	0,728	0,847
Variância extraída	0,403	0,583
Média dos escores	0,632	0,760
Menor <i>critical ratio</i> *	6,008	10,022
Qui-quadrado (χ^2)	7,700	11,962
Graus de liberdade (gl)	2	2
χ^2 /gl	3,850	5,981
<i>p-value</i>	0,021	0,003
GFI	0,980	0,969
CFI	0,962	0,970
RMSEA	0,121	0,159
Alpha final	0,724	0,846

Fonte: dados da pesquisa

4.4.1.3. Construtos associados ao relacionamento com o fornecedor

Os construtos da dimensão de relacionamento foram bem medidos: a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente foram asseguradas pelas medidas elevadas de todos os seus índices. O construto “confiança no parceiro” assinalou 0,803 de confiabilidade composta e 7,086 de menor *critical ratio*. O construto “compartilhamento de normas de cooperação” atingiu ótimos índices no qui-quadrado / graus de liberdade e no GFI (0,996), conforme Tabela 23.

Tabela 23 – Satisfação (índice de ajustamento dos construtos)

MEDIDA	RELACIONAMENTO	
	Confiança	Cooperação
Confiabilidade composta	0,803	0,732
Variância extraída	0,508	0,410
Média dos escores	0,708	0,635
Menor <i>critical ratio</i> *	7,086	5,967
Qui-quadrado (χ^2)	2,636	1,752
Graus de liberdade (gl)	2	2
χ^2 /gl	1,318	0,876
<i>p-value</i>	0,268	0,416
GFI	0,993	0,996
CFI	0,997	1,000
RMSEA	0,040	0,000
Alpha final	0,798	0,729

Fonte: dados da pesquisa

4.4.1.4. Construtos associados ao Outsourcing estratégico

Os dois construtos associados ao *outsourcing* estratégico – “importância do *outsourcing*” e “práticas de *outsourcing*” – obtiveram bons índices. Todas as suas medidas se posicionaram em intervalos considerados muito bons, a não ser pela razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade do construto “práticas de *outsourcing*”, o que pode ser compensado pela boa adequação dos demais índices (Tabela 24).

Tabela 24 – Outsourcing estratégico (índice de ajustamento dos construtos)

MEDIDA	OUTSOURCING ESTRATÉGICO	
	Importância do outsourcing	Práticas de outsourcing
Confiabilidade composta	0,776	0,704
Variância extraída	0,468	0,450
Média dos escores	0,679	0,660
Menor <i>critical ratio</i> *	6,919	5,832
Qui-quadrado (χ^2)	2,703	12,172
Graus de liberdade (gl)	2	1
χ^2 /gl	1,352	12,172
<i>p-value</i>	0,259	0,000
GFI	0,993	0,961
CFI	0,996	0,898
RMSEA	0,042	0,023
Alpha final	0,773	0,652

Fonte: dados da pesquisa

4.4.1.5. Construtos associados à performance organizacional

Os construtos que medem a percepção de desempenho, tanto próprio quanto em relação à concorrência, conseguiram obter medidas satisfatórias em todos os índices necessários para avaliar a sua unidimensionalidade, a sua validade convergente e a sua confiabilidade, apresentando uma pequena elevação na razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade no construto “vantagem econômica sobre a concorrência”, o que não o compromete, haja vista a sua boa *performance* nos demais índices, conforme observado na Tabela 25.

Tabela 25 – Performance (índice de ajustamento dos construtos)

MEDIDA	PERFORMANCE EMPRESARIAL		
	Performance econômica própria	Vantagem econômica sobre a concorrência	Vantagem competitiva sobre a concorrência
Confiabilidade composta	0,792	0,709	0,790
Variância extraída	0,495	0,470	0,557
Média dos escores	0,693	0,655	0,745
Menor <i>critical ratio</i> *	6,677	4,778	5,755
Qui-quadrado (χ^2)	4,294	7,997	1,083
Graus de liberdade (gl)	2	1	1
χ^2 /gl	2,147	7,997	1,083
<i>p value p-value</i>	0,117	0,005	0,298
GFI	0,989	0,974	0,996
CFI	0,990	0,946	1,000
RMSEA	0,076	0,189	0,021
Alpha final	0,779	0,682	0,776

Fonte: dados da pesquisa

4.5. Validade convergente

A validade convergente indica até que ponto as variáveis da escala se correlacionam positivamente com outras medidas do mesmo construto (MALHOTRA, 1999). Pode ser acessada a partir da significância das cargas padronizadas (SRW), pela análise dos *critical ratios* (CR), no *software* AMOS, sendo que valores superiores a 1,96 indicam resultados adequados.

A validade convergente foi calculada para verificar se os itens se correlacionam entre si e, portanto, se carregam significativamente sobre seus respectivos construtos. Para isso, foi realizada uma CFA global, com todos os construtos do modelo conceitual. O ajuste desse modelo aos dados da amostra, entretanto, não foi

considerado satisfatório, hajam vista as medidas encontradas, conforme visualizado na Tabela 26.

Tabela 26 – Validade convergente 1

CMIN	DF	CMINDF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
1672,749	1049	1,595	0,759	0,815	0,835	0,055

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando-se os dados fornecidos pelo *software* AMOS, através dos *modifications index*, observou-se que as relações entre os erros dos itens dos construtos “oportunismo na relação contratante/fornecedor”, “incerteza na relação com os fornecedores” e “confiança no parceiro” possuíam elevadas correlações com os erros dos itens de outros construtos. Optou-se, então, por retirar os itens desses construtos (Tabela 27), com a expectativa de que haveria uma melhora dos índices de ajustamento do modelo.

Quadro 31 – Itens retirados após a validade convergente 1

OPCON	Q3.1.2	Intensidade com que a empresa evita contratos de terceirização que levem a um vínculo muito forte com a outra parte contratual
	Q3.1.3	Intensidade com que a empresa evita contratos de longa duração, para de não formar vínculos de dependência
	Q3.1.4	Intensidade com que a empresa prefere contratos que facilitem a mudança de parceiro terceirizado
	Q3.1.5	Intensidade com que a empresa evita relação de proximidade com o parceiro terceirizado, não conquistando sua confiança
INCER	Q3.4.2	Você concorda que os parceiros terceirizados descumprem os prazos de entrega
	Q3.4.3	Você concorda que os parceiros terceirizados não mantêm regularidade no que tange aos padrões de qualidade definidos
	Q3.4.4	Você concorda que a empresa tem sido obrigada a substituir parceiros terceirizados
	Q3.4.5	Você concorda que há desconfiança e descomprometimento na relação contratual com os parceiros terceirizados
CONF	Q5.1.2	Você concorda que em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam empresa

	Q5.1.4	Você concorda que os parceiros terceirizados são amigos da empresa
	Q5.1.5	Você concorda que os dirigentes da empresa sentem que os parceiros terceirizados têm estado ao lado da empresa
	Q5.1.6	Você concorda que a relação com os parceiros terceirizados é de cooperação

Assim, o modelo foi testado com a exclusão dos três construtos citados, ocorrendo uma ligeira piora da razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade (1,615) e do RMSEA, e a melhora do TLI, do CFI e do GFI, este último já atingindo um nível considerado satisfatório (acima de 0,8), conforme Tabela 27.

Tabela 27 – Validade convergente 2

CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
967,226	599	1,615	0,802	0,844	0,859	0,056

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados, porém, ainda não foram satisfatórios, tendo sido procedida nova análise, no sentido de se buscar um melhor ajustamento. Por meio dos *modifications index*, identificou-se novamente a possibilidade de melhorias pela exclusão dos construtos “especificidade dos ativos” e “obtenção de recursos externos” (Tabela 28).

Quadro 32 – Itens retirados após a validade convergente 2

<u>ESPAT</u>	Q3.3.2	Você considera muito importante a proximidade física dos parceiros terceirizados
	Q3.3.3	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica transferir equipamentos, processos e pessoas
	Q3.3.4	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica aumento de deslocamento entre as partes
	Q3.3.5	Você concorda que a troca de parceiros terceirizados implica maiores custos
<u>ORECE</u>	Q4.2.1	Você considera muito importante o universo de recursos físicos, financeiros e materiais que, por não gerar internamente, a empresa precisa adquirir no mercado
	Q4.2.2	Você concorda que para facilitar a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa se adaptar e até mesmo alterar alguns dos seus comportamentos habituais
	Q4.2.3	Você concorda que nas relações com o ambiente externo a empresa se esforça para formar parcerias naturalmente benéficas, para obtenção de recursos
	Q4.2.4	Você concorda que a empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos

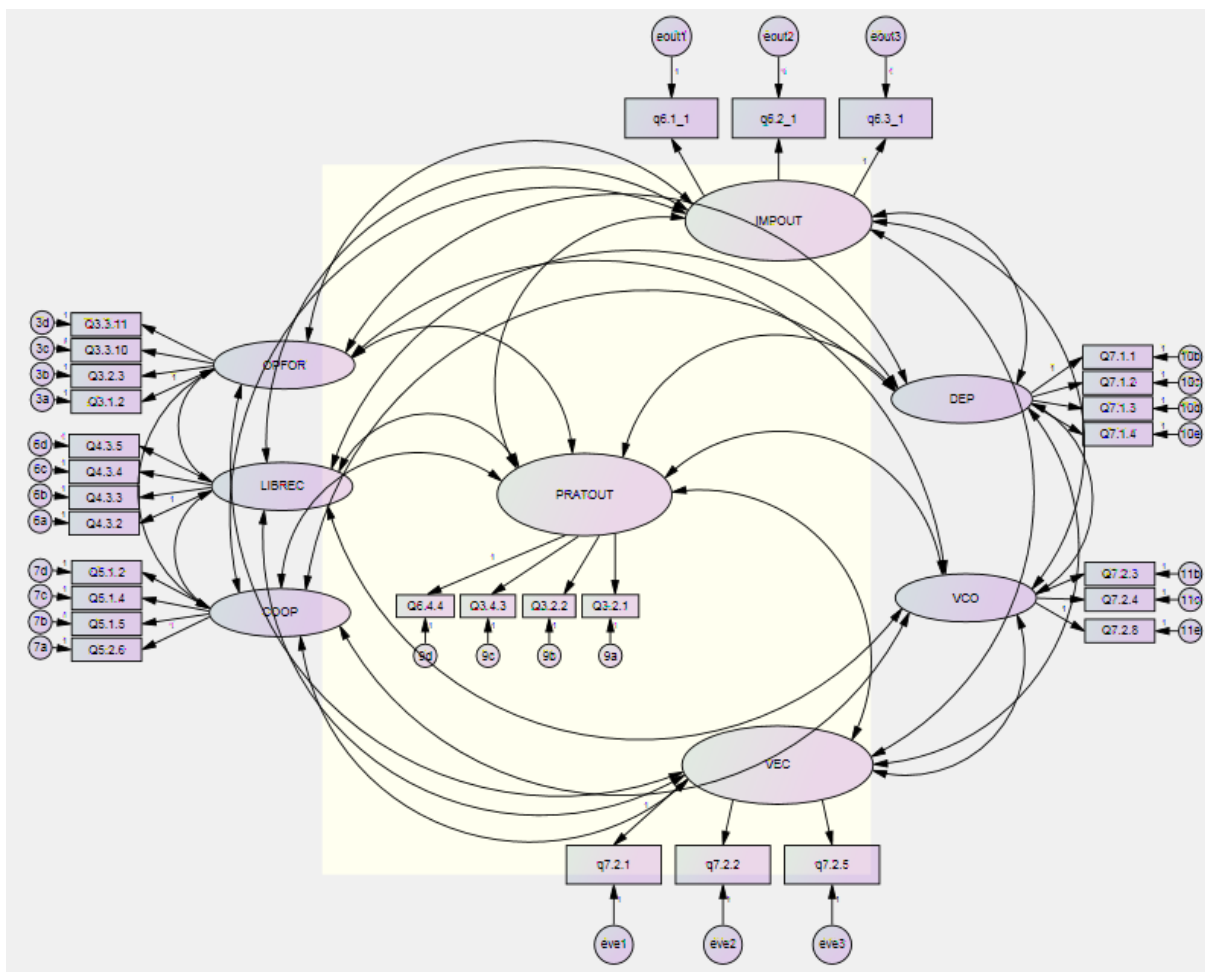
Para analisar o ajustamento do modelo, procedeu-se a nova análise, cujos resultados são observados na Tabela 28. Com a exclusão desses dois construtos, o modelo apresentou-se de forma consistente, com todas as medidas bem elevadas, à exceção do GFI, cujo índice situou-se em nível aceitável e muito próximo do recomendado. O modelo resultante pode ser visualizado na Figura 19.

Tabela 28 – Validade convergente 3

<u>CMIN</u>	<u>DF</u>	<u>CMIN/DF</u>	<u>GFI</u>	<u>TLI</u>	<u>CFI</u>	<u>RMSEA</u>
<u>532,971</u>	<u>358</u>	<u>1,489</u>	<u>0,854</u>	<u>0,901</u>	<u>0,913</u>	<u>0,050</u>

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 19 – CFA global



Fonte: Elaborada pela autora.

As cargas padronizadas (SRW) e as razões críticas (CR) dos indicadores de cada construto são apresentadas na Tabela 29.

Tabela 29 – Validade convergente dos itens do modelo ajustado

Construto	Item	CR	SRW
OPFOR	Q3.1.3	-	0,755
	Q3.1.4	9,345	0,785
	Q3.1.5	8,391	0,673
LIBREC	Q4.3.2	-	0,781
	Q4.3.3	11,849	0,860
	Q4.3.4	10,017	0,718
	Q4.3.5	9,459	0,682
COOP	Q5.1.2	-	0,608
	Q5.1.4	7,232	0,646
	Q5.1.5	7,523	0,682
	Q5.2.6	6,990	0,617
PRATOUT	Q3.2.1	-	0,758
	Q3.2.2	9,746	0,747
	Q3.4.3	7,173	0,550
	Q6.4.4	8,616	0,658
IMPOUT	Q6.1.5	-	0,381
	Q6.1.6	4,642	0,774
	Q6.1.7	4,641	0,778
DEP	Q7.1.1	-	0,732
	Q7.1.2	10,019	0,821
	Q7.1.3	8,766	0,690
	Q7.1.4	7,027	0,549
VEC	Q7.2.5	5,436	0,414
	Q7.2.2	10,968	0,836
	Q7.2.1	-	0,760
VCO	Q7.2.3	-	0,788
	Q7.2.4	9,047	0,663
	Q7.2.8	10,503	0,763

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 29, observa-se que todos os itens apresentam valores críticos (CR) bem superiores a 1,96, e que apenas dois itens (Q6.1.5 e Q7.2.5) apresentaram cargas padronizadas (SRW) inferiores a 0,5. Entretanto, devido à importância dos construtos, optou-se por proceder com sua análise. Constata-se, assim, que os itens do modelo estão convergindo adequadamente para os seus respectivos construtos.

Em seguida, foi realizada uma análise de confiabilidade das medidas dos construtos desse modelo, com auxílio do programa SPSS. Os valores do índice Alpha de Cronbach estão reunidos na Tabela 30.

A análise dos valores do índice Alpha de Cronbach mostra que, apesar da mudança dos escores, com alguns crescendo e outros decrescendo, a consistência interna

dos construtos continua boa, com apenas dois construtos (PRATOUT e VEC) na faixa de 0,6 e todos os demais índices acima de 0,7.

Tabela 30 – Alpha de Cronbach por construto do modelo

Construto	Alpha de Cronbach
OPFOR	0,730
LIBREC	0,846
COOP	0,729
PRATOUT	0,652
IMPOUT	0,773
DEP	0,779
VEC	0,682
VCO	0,776

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6. Validade discriminante

A validade discriminante indica o quanto a medida de uma dimensão não se correlaciona com outras dimensões das quais deve diferir (DEVELLIS, 1991). Nesses termos, a validade discriminante fica assegurada quando a medida de uma dimensão não apresentar correlação muito elevada com as outras medidas. Para este estudo, a ênfase ficou restrita às onze dimensões sob análise, que, por hipótese, são distintas entre si. Assim, procedeu-se à comparação entre a variância extraída em cada dimensão e a variância compartilhada com as demais dimensões (medida pelo quadrado do coeficiente de correlação de Pearson), conforme recomendam Hair et al (2005).

Tabela 31 – Variâncias extraídas e compartilhadas

	OPCON	OPFOR	ESPAT	INCER	ORECE	LIBREC	CONF	COOP	OE1	OE2	PEC	VEC	VCO
OPCON	0,457												
OPFOR	0,123	0,435											
ESPAT	0,126	0,010	0,452										
INCER	0,000	0,094	0,040	0,579									
ORECE	0,004	0,059	0,106	0,151	0,403								
LIBREC	0,000	0,073	0,042	0,038	0,274	0,583							
CONF	0,109	0,176	0,010	0,093	0,158	0,106	0,508						
COOP	0,139	0,248	0,029	0,076	0,194	0,124	0,834	0,410					
OE1	0,007	0,211	0,172	0,141	0,401	0,228	0,267	0,402	0,468				
OE2	0,015	0,027	0,116	0,021	0,013	0,054	0,170	0,132	0,179	0,450			
PEC	0,000	0,001	0,073	0,172	0,088	0,043	0,063	0,055	0,156	0,063	0,495		
VEC	0,013	0,006	0,002	0,056	0,012	0,019	0,018	0,014	0,000	0,013	0,269	0,470	
VCO	0,015	0,013	0,000	0,056	0,031	0,008	0,008	0,028	0,003	0,003	0,278	0,789	0,557

Fonte: Dados da pesquisa.

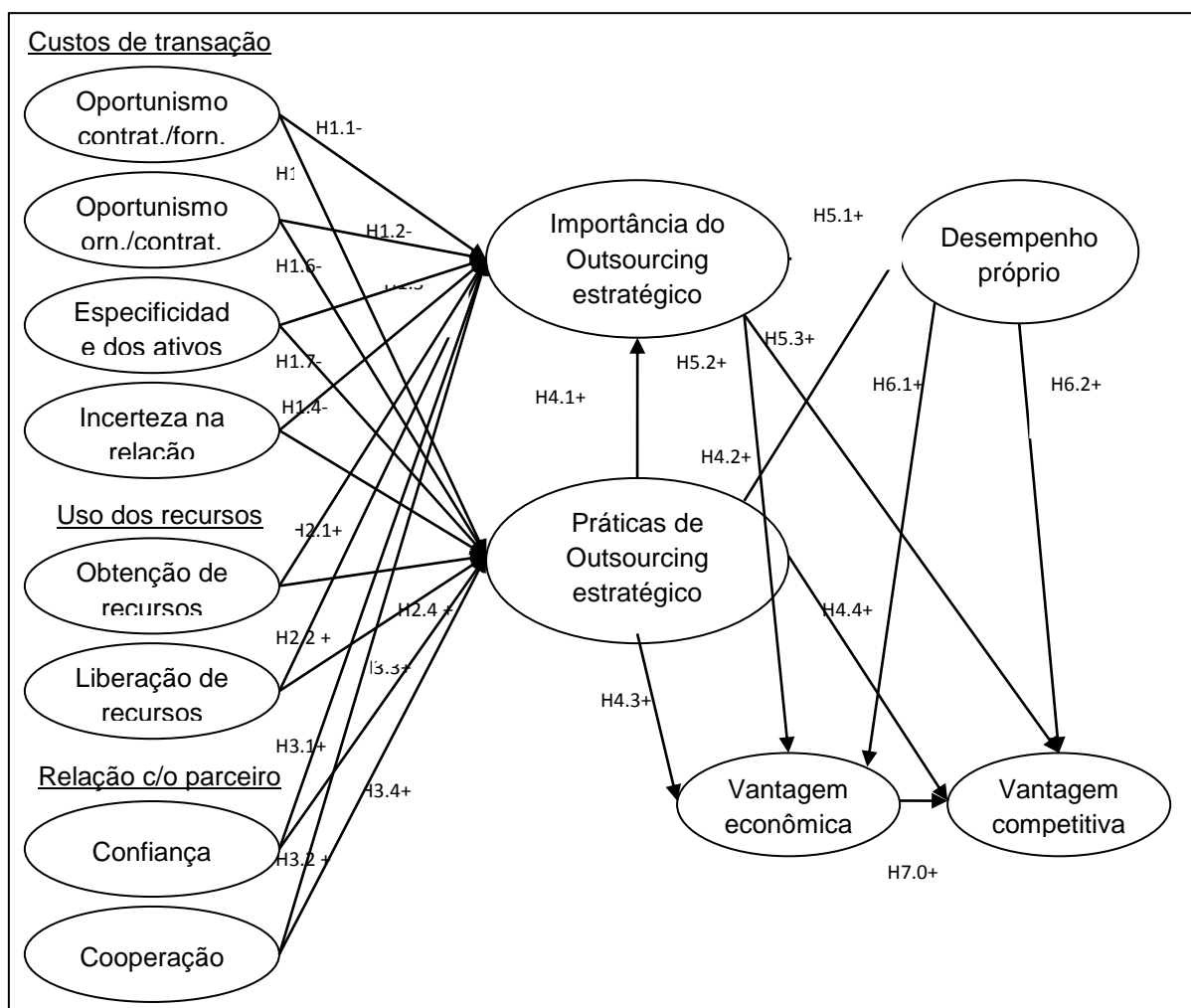
Conforme se observa na Tabela 31, os valores de variância compartilhada são inferiores aos de variância extraída nas dimensões, havendo, no entanto, duas exceções, sendo a primeira entre construtos de cooperação e confiança, que apresentaram variância compartilhada (0,834) maior que a variância extraída dos dois; e a segunda entre os construtos “vantagem econômica” e “vantagem competitiva”, também com variância compartilhada (0,789) maior que a variância extraída dos dois. A análise do sentido das dimensões justifica essa situação, porquanto as variáveis a elas relacionadas são realmente associadas. Por outro lado, nos dois casos, a correlação entre essas dimensões ficou menor que 0,9, o que indica a inexistência de colinearidade entre as variáveis, significando, assim, que essas duas dimensões são distintas, apresentando, porém, forte correlação, o que dá evidências de validade discriminante.

4.7. Nova proposição de modelo e hipóteses associadas

Com base nas análises feitas anteriormente nesta tese, e devido à saída de alguns construtos e ao desmembramento de outros após as análises fatoriais exploratória e confirmatória, julgou-se oportuno, em nome da clareza e organização, redimensionar o modelo e as hipóteses do estudo, conforme ilustrado na Figura 20.

Este redesenho do modelo e das hipóteses não altera os fundamentos do modelo e das hipóteses propostas inicialmente, cujos aspectos conceituais foram devidamente analisados e apresentados. Trata-se apenas de uma re-especificação da constelação de relações, devidamente enquadrada no quadro conceptual apresentado, e que, do ponto de vista metodológico, possibilita acompanhar de forma mais efetiva o desenrolar dos passos desenvolvidos. Essa re-especificação decorre dos resultados e das constatações extraídas dos trabalhos de avaliação exploratórios, reiterados pela análise fatorial confirmatória.

Figura 20 – Modelo conceptual 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 33 – Resumo das hipóteses

H1: Os custos de transação influenciam negativamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H1.1(-): O oportunismo do contratante influencia negativamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H1.2(-): O oportunismo do fornecedor influencia negativamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H1.3(-): A especificidade dos ativos influencia negativamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H1.4(-): A incerteza na relação com fornecedores influencia negativamente a percepção da

importância do *outsourcing* estratégico

H1': Os custos de transação influenciam negativamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H1.5(-): O oportunismo do contratante influencia negativamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H1.6(-): O oportunismo do fornecedor influencia negativamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H1.7(-): A especificidade dos ativos influencia negativamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H1.8(-): A incerteza na relação com fornecedores influencia negativamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H2: O uso dos recursos influencia a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H2.1(+): A maior capacidade de obtenção dos recursos externos influencia positivamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H2.2(+): A maior capacidade de liberação de recursos internos influencia positivamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H2': O uso dos recursos influencia as práticas de *outsourcing* estratégico

H2.3(+): A maior capacidade de obtenção dos recursos externos influencia positivamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H2.4(+): A maior capacidade de liberação de recursos internos influencia positivamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H3: Uma boa relação com o parceiro terceirizado influencia a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H3.1(+): Um maior nível de confiança no parceiro terceirizado influencia positivamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H3.2(+): Uma maior cooperação com o parceiro terceirizado influencia positivamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H3': Uma boa relação com o parceiro terceirizado influencia as práticas de *outsourcing*

estratégico

H3.3(+): Um maior nível de confiança no parceiro terceirizado influencia positivamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H3.4(+): Uma maior cooperação com o parceiro terceirizado influencia positivamente as práticas de *outsourcing* estratégico

H4: As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam a percepção da importância do *outsourcing* estratégico, a percepção de maior desempenho próprio e a percepção de vantagem sobre a concorrência

H4.1(+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de importância do *outsourcing* estratégico

H4.2 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de maior desempenho próprio

H4.3 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de vantagem econômica sobre a concorrência

H4.4 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

H5: A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de maior desempenho próprio e a percepção de vantagem sobre a concorrência

H5.1(+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de maior desempenho próprio

H5.2 (+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de vantagem econômica sobre a concorrência

H5.3 (+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

H6: A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem sobre a concorrência

H6.1(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de

vantagem econômica sobre a concorrência

H6.2(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

H7.0(+): A percepção de vantagem econômica influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

4.8. Análise dos modelos estruturais

Antes de se dar início às análises por meio dos modelos estruturais, recomenda-se o teste das condições de normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade, considerado um importante pré-requisito. Ocorre, porém, que, segundo afirmam os pesquisadores, quase ninguém o aplica. Como a presente pesquisa se propõe trabalhar com amostras por conveniência e acessibilidade, torna-se inócua o teste das condições de normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade. Provavelmente, os índices não iriam se adequar, já que não se optou por fazer amostras probabilísticas, que certamente iriam apresentar essas condições de forma ajustada. Seria, pois, um contrassenso fazer pesquisa por acessibilidade e conveniência e, ao mesmo tempo, exigir que a amostra apresentasse tais condições. O que se faz é acreditar que a população objeto desta pesquisa, e respectiva amostra, apresentem comportamento normal.

Esse método que, dentre seus requisitos, os dados devem apresentar uma distribuição multivariada normal, pressupondo a normalidade univariada de cada variável, avaliada pela sua assimetria e curtose. As combinações entre variáveis também devem ser normais (BYRNE, 2001).

Diversos autores, no entanto, sustentam que a máxima verossimilhança suporta desvios de normalidade. De acordo com Browne e Shapiro (1988), o método é adequado, ainda que os dados não tenham uma distribuição normal multivariada. Bollen (1989) reforça a assertiva afirmando que a normalidade multivariada não é necessária para estimar os modelos teóricos. O método é robusto o suficiente

contra desvios moderados de normalidade multivariada (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2000; HAIR et al, 2005). Dando seguimento ao assunto, passa-se à explicação detalhada da utilização da modelagem de equações estruturais (SEM) no presente estudo.

O modelo de proposições desenvolvido somente poderá ser avaliado por meio da SEM. Essa técnica de análise tem sido amplamente utilizada, em diversas áreas que envolvem pesquisas empíricas, e apresenta a vantagem de possibilitar a avaliação simultânea de uma série de relações, nas quais uma determinada variável pode ser avaliada na condição de dependente e também na de independente (HAIR et al, 2005).

A SEM é caracterizada por Hair et al (2005) como uma técnica de análise multivariada, combinando elementos relacionados à regressão múltipla com a análise fatorial, visando estimar uma série de relações de dependência simultaneamente. A utilização dessa ferramenta estatística justifica-se para este estudo principalmente em razão dos objetivos definidos e dos modelos de relacionamento entre construtos gerados na análise do referencial teórico.

Os mesmos autores destacam três diferentes estratégias de modelagem: a estratégia de modelagem confirmatória, a partir da qual um só modelo é proposto e são realizados os testes de adequação; a estratégia de modelos concorrentes (ou de modelos rivais), que consiste na análise de alternativas de avaliação de um dado modelo, mesmo considerado ajustado; e a estratégia de desenvolvimento de modelos, que consiste em propor um modelo para ser melhorado por meio de sucessivas modificações nos modelos estrutural e de mensuração. A última é a mais comum, pois parte do pressuposto de que os modelos devem ser progressivamente melhorados, viabilizando a análise de eventuais condicionamentos setoriais, ou vieses diversos. Dados os propósitos da presente pesquisa, optou-se pela utilização da estratégia de desenvolvimento de modelos.

A sequência de etapas da modelagem, na forma sugerida por Hair et al (2005), é a seguinte: 1. especificação do modelo estrutural e de mensuração; 2. construção do

diagrama de caminhos; 3. conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estrutural e de mensuração; 4. escolha do tipo de matriz de entrada e de estimação do modelo proposto; 5. avaliação da identificação do modelo estrutural; 6. avaliação de critérios de qualidade de ajuste; 7. interpretação e modificação do modelo.

As **etapas 1 e 2** foram desenvolvidas no Capítulo III, com as proposições de associação citadas no item 3.4. A **etapa 3** foi desenvolvida no item 4.2.1. A **etapa 4** consiste na escolha do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo. Conforme argumentam Hair et al (2005), há dois tipos de matriz de entrada de dados: correlação e covariância. A matriz de covariância é a mais adequada para se efetuar o “teste de teoria”, já que as variâncias e covariâncias são as formas dos dados apropriadas para validar relações causais. Nesses termos, optou-se nesta pesquisa pela utilização da matriz de covariância para a entrada dos dados. Em relação ao método de estimação, optou-se pelo *Maximum Likelihood* (ML; máxima verossimilhança), comum à maioria dos programas de modelagem de equações estruturais.

Após a escolha do tipo de matriz e do método de estimação, faz-se necessário o apontamento dos critérios de medição adotados (**etapa 5**). A avaliação do ajuste de um modelo estrutural, diferentemente do que ocorre nas demais técnicas multivariadas, não se dá a partir de um único parâmetro. A literatura é abundante em alternativas de avaliação, sendo inúmeros os índices que se geram a partir da análise de modelos (ARBUCKLE, 2006). Segundo informam Hair et al (2005, p. 521), “apesar de, em muitos casos, orientações terem sido sugeridas, nenhum teste absoluto está disponível e o pesquisador deve, em última instância, decidir se o ajuste é aceitável”.

Hair et al (2005, p. 521) distinguem três tipos de medida: “as medidas de ajuste absoluto, que determinam o grau em que o modelo geral (estrutural e de mensuração) vê a matriz de covariância ou de correlação observada”; as medidas de ajuste incremental, que “comparam o modelo proposto com algum modelo de referência (o modelo nulo)”; e as medidas de ajuste parcimonioso, que “relacionam

o índice de qualidade de ajuste do modelo com o número de coeficientes estimados exigidos para atingir esse nível de ajuste”.

Cada uma dessas medidas é implementada a partir de diferentes índices, e a avaliação acadêmica apontou a utilização de variadas medidas. A mesma literatura apresentou alguns índices em comum. Levando-se em conta a recomendação técnica (HAIR et al, 2005), julgaram-se mais adequados ao presente estudo os seguintes indicadores:

- Estatística Qui-Quadrado (X^2): segundo lecionam Hair et al (2005), o qui-quadrado é a medida de ajuste mais fundamental em modelagem de equações estruturais. Sua verificação se dá a partir da razão do Qui-Quadrado pelo número de graus de liberdade (X^2/gf). Segundo os autores (HAIR et al, 2005, p. 522), “baixos valores de qui-quadrado, que resultam em níveis de significância maiores que 0,05 ou 0,01, indicam que as matrizes de entrada real e prevista não são estatisticamente distintas”, ou seja, é adequado que não haja significância estatística do teste.
- Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA): trata-se de uma medida que “tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado em rejeitar qualquer modelo especificado com uma amostra suficientemente grande”. A literatura não é homogênea quanto ao entendimento de valores adequados dessa medida, porém a maioria aponta como adequados valores entre 0,05 e 0,08.
- Índice de Adequação do Ajustamento (GFI): é um índice de ajuste absoluto baseado na porcentagem das covariâncias observadas que são explicadas pelas covariâncias presentes no modelo. O índice varia de 0 a 1, sendo desejáveis valores acima de 0,9, são apontados como adequados pela maioria dos autores, havendo aqueles que apontam valores acima de 0,8 como sendo também aceitáveis (SAMPAIO, 2000; PERIN et al, 2004).
- Índice Tucker-Lewis (TLI), considerado um indicador bastante robusto, combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre o modelo

proposto e o nulo. Os valores ficam tipicamente entre 0 e 1, mas não necessariamente limitados nesse intervalo. A maioria dos autores sugere valores adequados acima de 0,9, enquanto outros apontam a necessidade de um valor de TLI acima de 0,95 (HU; BENTLER, 1999; ITS/UTEXAS, 2006).

- Índice de Ajuste comparativo (CFI): índice de ajuste incremental, representa uma comparação “entre o modelo estimado e um modelo nulo ou de independência” (HAIR et al, 2005, p.523). O CFI varia de 0 a 1, e a maioria dos autores entende como adequados os valores acima de 0,9, havendo ainda aqueles que veem adequação em valores acima de 0,8 (SAMPAIO, 2000; PERIN et al, 2004).

O passo seguinte (**etapa 6**) consiste na avaliação de critérios de qualidade de ajuste, envolvendo a análise dos indicadores acima detalhados, tanto para o modelo de mensuração quanto para o modelo estrutural proposto. a **etapa 7** envolve a interpretação dos resultados, à luz dos determinantes teóricos definidos e das possíveis modificações do modelo. Nessa etapa, levaram-se em conta principalmente as recomendações geradas pelo *software* AMOS, a partir da função *modification index*, as quais apontam alternativas de alteração para mudanças nos valores de qui-quadrado.

Conforme estabelecido, a análise dos modelos estruturais gerados a partir das proposições centrais desenvolvidas e das proposições conceituais, faz parte da avaliação das relações entre o *outsourcing* estratégico, seus antecedentes e sua relação com o desempenho organizacional. O modelo proposto na Figura 19 é analisado a seguir.

A avaliação do modelo (Figura 19), com todas as suas relações, apresentou resultados bastante insatisfatórios, com exceção da medida da razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade (abaixo de 5) e do RMSEA (abaixo de 7), conforme se observa na Tabela 34. Na coluna do modelo inicial, os índices TLI e CFI apresentaram valores abaixo do recomendado (0,9), assim como o GFI, que deveria ser maior do que 0,8.

Tabela 32 – Modificações para melhora de índices

MEDIDA	DIMENSÃO SOB ANÁLISE		
	Modelo inicial	Primeira modificação	Segunda modificação
Qui-quadrado (χ^2)	1.719,214	967,226	532,971
Graus de liberdade (gl)	1.073	599	358
X ² /gl	1,602	1,615	1,489
<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000
GFI	0,753	0,802	0,854
TLI	0,813	0,844	0,901
CFI	0,829	0,859	0,913
RMSEA	0,055	0,056	0,050

Ao se avaliar os dados fornecidos pelo *software* AMOS, observa-se que as relações entre “oportunismo na relação contratante/fornecedor” e “incerteza na relação com os fornecedores” com o construto “importância do *outsourcing* estratégico” não eram significativas ($p > 0,01$). Outro dado fornecido pelos *modifications index* levava a crer que a exclusão do construto “confiança no parceiro” propiciaria uma melhora dos índices de ajustamento do modelo.

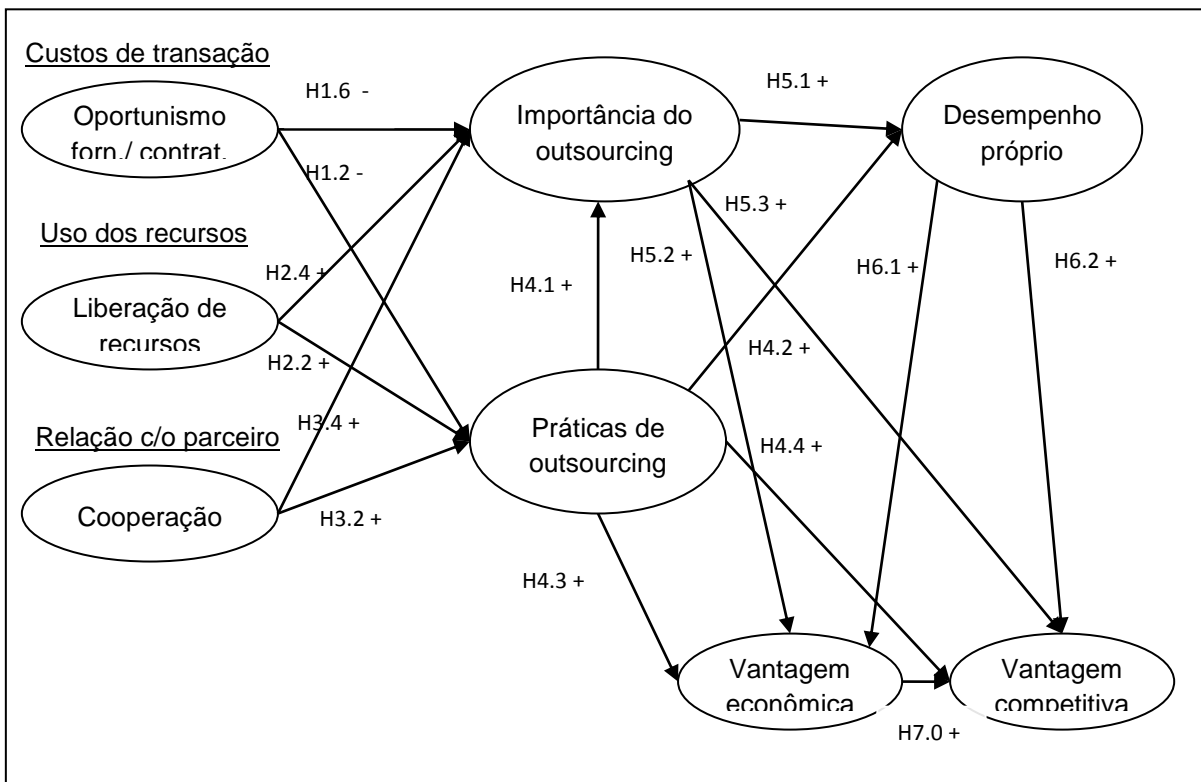
Assim, o modelo foi testado com a exclusão dos três construtos citados, ocorrendo uma ligeira piora da razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade (1,615) e do TLI, CFI e RMSEA, assim como a melhora do GFI, atingindo nível considerado satisfatório (acima de 0,8). Acredita-se, porém, que o modelo poderia apresentar um melhor ajustamento. Identificou-se novamente, por meio dos *modifications index*, a possibilidade de melhorias por meio da exclusão dos construtos “especificidade dos ativos” e “obtenção de recursos externos”, sendo procedida uma nova avaliação do modelo, conforme se observa na Tabela 32.

Apesar de terem sido sugeridas pelo próprio *software*, essas re-especificações não foram seguidas “cegamente”. A exclusão de observações, variáveis e construtos

decorreu sempre de articulação com a sua coerência, com a teoria e o quadro conceptual proposto.

Com a exclusão desses dois construtos, o modelo apresentou-se de forma consistente, com todas as medidas bem elevadas, à exceção do GFI, cujo índice, por sua vez, situou-se em nível aceitável e muito próximo do recomendado (Tabela 27). O modelo aceito neste estudo tem a forma gráfica exposta na Figura 20.

Figura 21 – Modelo ajustado



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados alcançados na análise estrutural do modelo proposto, foi possível avaliar as hipóteses da pesquisa. Na estimação dos parâmetros, foi utilizado o terceiro modelo, cujos resultados são apresentados na Tabela 33.

Tabela 33 – Caminho estrutural

Construto	Coefficiente padronizado (β)	Significância CR e (p)	Hipótese (sinal)	Resultado
H1.1 - OPCON→PRATOUT	a	a	Negativo	a
H1.2 - OPFOR→PRATOUT	-0,013	-0,123 (0,902)	Negativo	Não corroborada
H1.3 - ESPAT→PRATOUT	a	a	Negativo	a
H1.4 - INCER→PRATOUT	a	a	Negativo	a
H1.5 - OPCON→IMPOUT	a	a	Negativo	a
H1.6 - OPFOR→IMPOUT	-0,127	-1,411 (0,158)	Negativo	Não corroborada
H1.7- ESPAT→IMPOUT	a	a	Negativo	a
H1.8 - INCER→IMPOUT	a	a	Negativo	a
H2.1 - ORECE→PRATOUT	a	a	Positivo	a
H2.2 - LIBREC→PRATOUT	0,123	1,330 (0,183)	Positivo	Não corroborada
H2.3 - ORECE→IMPOUT	a	a	Positivo	a
H2.4 - LIBREC→IMPOUT	0,237	3,002 (0,003)	Positivo	Corroborada
H3.1 - CONF→PRATOUT	a	a	Positivo	a
H3.2 - COOP→PRATOUT	0,284	2,154 (0,031)	Positivo	Corroborada
H3.3 - CONF→IMPOUT	a	a	Positivo	a
H3.4 - COOP→IMPOUT	0,421	3,688 (0,000)	Positivo	Corroborada
H4.1 - PRATOUT→IMPOUT	0,219	2,472 (0,013)	Positivo	Corroborada
H4.2 - PRATOUT→DEP	0,091	0,956 (0,339)	Positivo	Não corroborada
H4.3 - PRATOUT→VEC	0,136	1,439 (0,150)	Positivo	Não corroborada
H4.4 - PRATOUT→VCO	-0,068	-0,910 (0,363)	Positivo	Não corroborada
H5.1 - IMPOUT→DEP	0,346	3,433 (0,000)	Positivo	Corroborada
H5.2 - IMPOUT→VEC	-0,321	-3,096 (0,002)	Positivo	Não corroborada
H5.3 - IMPOUT→VCO	0,054	0,619 (0,536)	Positivo	Não corroborada
H6.1 - DEP→VEC	0,598	5,685 (0,000)	Positivo	Corroborada
H6.2 - DEP→VCO	0,078	0,803 (0,422)	Positivo	Não corroborada
H7.0 - VEC→VCO	0,858	7,627 (0,000)	Positivo	Corroborada

(a) Relação suprimida do modelo após re-especificações.

Legenda: OPCON – Oportunismo na relação contratante/fornecedor; OPFOR – Oportunismo na relação fornecedor/contratante; ESPAT – Especificidade dos ativos; INCER – Incerteza na relação com os fornecedores; ORECE – Obtenção de recursos externos; LIBREC – Liberação de recursos da contratante; CONF – Confiança no parceiro; COOP – Compartilhamento de normas de cooperação; PRATOUT – Práticas de *outsourcing* estratégico; IMPOUT – Importância do *outsourcing* estratégico; DEP – Desempenho próprio; VEC – Vantagem econômica sobre a concorrência; VCO – Vantagem competitiva sobre a concorrência.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.9. Discussão dos resultados encontrados

Os resultados da investigação são representados pelas relações entre construtos que se verificaram significativos no processo de validação do modelo conceitual. A discussão dos resultados consiste na comparação dessas relações com as hipóteses operacionais, que são as relações entre pares de construtos que foram incluídas no modelo conceitual de investigação, com base nas evidências encontradas na literatura.

Para melhor compreensão da discussão, foram mantidos os tópicos da seção 3.2 e as respectivas hipóteses operacionais.

H1 – Os custos de transação influenciam a utilização do *outsourcing* estratégico

A Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1975, 1979, 1985, 1991) representa a visão, com base em razões econômicas, mais amplamente aceita acerca das decisões dos membros de uma organização sobre terceirização. Genericamente, os custos de transação mais importantes seriam os custos administrativos de se determinar o quê, quando e como produzir, a determinação do preço, a criação dos contratos, as falhas ou inexistência de informações completas, e especialmente os custos de negociação e contratação (CANBACK, 1998; HILDEBRANDO, 2008).

teoria dos custos de transação propõe que a empresa deve integrar verticalmente sempre que os custos de transação relacionados com a aquisição de determinado produto ou atividade no mercado sejam superiores à sua realização interna. Segundo Paredes (2007, p. 20), “a Teoria dos Custos de Transação possibilita uma excelente análise da opção do *outsourcing*”.

Para se demonstrar a relação entre os custos de transação e o *outsourcing* estratégico, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1.1(-): O oportunismo do contratante influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.2(-): O oportunismo do fornecedor influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.3(-): A especificidade dos ativos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H1.4(-): A incerteza na relação com fornecedores influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Após a fase de análise fatorial exploratória, o construto “*outsourcing* estratégico” foi desmembrado em dois segmentos, denominados “práticas de *outsourcing*” e “importância do *outsourcing*”, passando a existirem, então, 8 hipóteses.

Dessas 8 hipóteses, 6 foram suprimidas (H1.1, H1.3, H1.4, H1.5, H1.7 e H1.8) na fase de modelagem estrutural, sendo retiradas do modelo ajustado, onde permaneceram duas não corroboradas.

H1.2 – OPORT / PRATOUT (-) O oportunismo do fornecedor influencia negativamente a prática do *outsourcing* estratégico. A hipótese foi não corroborada ($p= 0,902$). A não corroboração da hipótese viola as contribuições teóricas e as relações empíricas encontradas na literatura (WILLIAMSON, 1993; ZYLBRESTAJN, 1995; ANG; CUMMINS, 1997; FISCINA, 2000), o que transforma o resultado num paradoxo. Uma explicação possível para esse resultado pode ser encontrada no fato de que os respondentes apresentam práticas de *outsourcing* com relações fortemente monitoradas, o que diminui a probabilidade de emergência do oportunismo, reduzindo a importância de seu risco para a prática do *outsourcing*.

H1.6 – OPFOR / IMPOUT (-) O oportunismo do fornecedor influencia de modo negativo a importância do *outsourcing*. Hipótese não corroborada ($p=0,158$). A

rejeição da relação, contudo, pode ser explicada por considerações similares à da H1.2.

H2: O uso dos recursos influencia a utilização do *outsourcing* estratégico.

A competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente na sua capacidade de analisar os recursos que possui, selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares, capazes de gerar valor para os clientes, ou de permitir a utilização de estratégias diferenciadas (HAMEL, 1995). Uma dessas estratégias poderá vir a ser a do *outsourcing*, por meio da compra de recursos ainda não disponíveis na empresa. Já com referência à Teoria Baseada em Recursos (TBR), Penrose (1959) vê a empresa como um feixe de recursos. Essa ideia veio sendo lapidada, as utilidades da teoria se multiplicaram e, após maior desenvolvimento, ela se tornou uma das fontes para criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; FAHY; SMITHEE, 1999; GHEMAWAT, 2000; HITT et al, 2008), geração de valor para a empresa (CONNER, 1991; GAJ, 2002) e geração de barreiras a novos entrantes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GHEMAWAT, 2000). A TBR pode ser utilizada como modelo de compreensão da estratégia e também pode ser considerada a principal referência acadêmica nessa função (BARNEY et al, 2001). As empresas compram recursos de fornecedores e gerenciam as atividades. Em particular, são relevantes as variáveis liberação de recursos internos, capacidade de obtenção de recursos externos e especificidade de recursos.

Para se demonstrar a relação entre os recursos e o *outsourcing* estratégico, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H2.1(-): A especificidade dos recursos influencia negativamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H2.2(+): A maior capacidade de obtenção dos recursos externos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H2.3(+): A maior capacidade de liberação de recursos internos influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Da mesma forma que se deu com a relação anterior, as 3 hipóteses passaram a ser 6, sendo uma corroborada, uma não corroborada e 4 suprimidas (H2.1, H2.3, H2.5 e H2.6) pela modelagem de equações estruturais.

H2.4 – LIBREC / IMPOUT (+) A liberação de recursos internos influencia positivamente a importância do *outsourcing*. A corroboração dessa hipótese ($p=0,003$) confirma a tese de que a liberação dos recursos internos pela empresa contratante (espaço físico, mão de obra especializada, instalações, etc.), ao aumentar a dependência da empresa em relação a recursos externos, amplia a natureza estratégica desses recursos para o sucesso da empresa e, conseqüentemente, do *outsourcing*. Na literatura, o suporte para esse resultado é encontrado nas contribuições de Salancik e Pfeffer (1978), Grant (1991), Berson (2001) e Takaoka (2001).

H2.2 – LIBREC / PRATOUT (+) A liberação de recursos influencia positivamente a busca pela prática do *outsourcing*. A hipótese foi não corroborada ($p=0,183$). A provável explicação para esse resultado inesperado é a de que o fator motivador do *outsourcing* não seria a mera liberação de recursos, mas a busca pela vantagem competitiva.

H3: Uma boa relação com o parceiro terceirizado influencia a utilização do *outsourcing* estratégico

Um bom relacionamento com fornecedores é traduzido em satisfação para ambas as partes. Segundo Gruing e Hon (1999, p. 23), “um relacionamento satisfatório é o único em que os benefícios ultrapassam os custos”; é um indicador de relacionamento de longo prazo, pois influencia o comportamento das partes envolvidas no negócio (DUPONT, 1998). A prática de *outsourcing* determina a necessidade de atitudes colaborativas, confiabilidade e credibilidade no relacionamento cliente-fornecedor e relações ganha-ganha (TELLES, 2003).

Um bom relacionamento com fornecedores – parceiros terceirizados – é, pois, indispensável em um processo de *outsourcing* estratégico, razão pela qual foi escolhido como variável. Para operacionalização dessa variável, foi escolhido o modelo desenvolvido por Marques (2003), fundamentado em Baker et al (1999), contendo em seu arcabouço atributos como confiança, compromisso e partilha de normas de cooperação.

Para se demonstrar a ligação entre a relação com o parceiro e o *outsourcing* estratégico, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H3.1(+): Um maior nível de confiança no parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

H3.2(+): Uma maior cooperação com o parceiro terceirizado influencia positivamente a utilização do *outsourcing* estratégico

Da mesma forma que ocorreu com a relação anterior, as duas hipóteses passaram a ser 4, depois da aplicação da análise fatorial, sendo duas suprimidas pela SEM e duas corroboradas.

H3.2 – COOP/PRATOUT (+) A cooperação entre contratantes e fornecedores influencia positivamente a prática do *outsourcing*. A hipótese foi corroborada ($p=0,031$), oferecendo suporte ao fato de que a cooperação entre as partes é essencial para o desenvolvimento do *outsourcing*, conforme Freire (1997), Du Pont (1998), Ruyter e Wetzels (1999), Costa e Soares (2003), Almeida (2004) e Marques (2004).

H3.4 – COOP / IMPOUT (+) A cooperação entre contratantes e fornecedores influencia positivamente a importância do *outsourcing*. A hipótese foi corroborada ($p=0,000$). Ao promover a prática de *outsourcing*, a cooperação entre essas partes reduz custos, melhora a qualidade e aumenta o poder de competição da empresa, o que torna essa estratégia crescentemente mais importante para o sucesso

empresarial (DU PONT, 1998; RUYTER; WETZELS 1999; COSTA; SOARES, 2003; FREIRE, 2003; ALMEIDA, 2004; MARQUES, 2004).

H4(+): O *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de maior desempenho próprio

A noção de desempenho empresarial é assunto de grande interesse na área prática e no meio acadêmico, havendo portanto necessidade de compreensão desse conceito, segundo Porter (1980,1985), Buzzell e Gale (1987) e Deshpandé et al (1993). Encontra-se na pesquisa empírica um grupo de autores que mostraram melhores desempenhos nas empresas que utilizaram a estratégia do *outsourcing* estratégico como caminho para uma maior vantagem competitiva: Gomes (1994), Elfring e Baven (1994), Alexander e Young (1996), Elmuti (2003), Bin Jiang et al (2006) e Paredes (2007).

Após as alterações feitas por meio da análise fatorial, verificaram-se novas relações, resultando nas seguintes hipóteses:

H4.1(+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção da importância do *outsourcing* estratégico

H4.2 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de maior desempenho próprio

H4.3 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de vantagem econômica sobre a concorrência

H4.4 (+) As práticas de *outsourcing* estratégico influenciam positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

Somente a primeira hipótese foi corroborada, conforme descrição a seguir:

H4.1 – PRATOUT/IMPOUT (+) A prática do *outsourcing* influencia positivamente a importância do *outsourcing*. A hipótese foi corroborada ($p=0,013$). Pelos efeitos da prática na vantagem econômica, ela se torna a cada dia mais importante para a empresa, pelo impacto no desempenho. Esse efeito foi discutido na revisão da literatura, a partir das afirmações de Narver e Slater (1990), Gomes (1994), Liebeskind et al (1996), Aalders et al (2002), Macedo-Soares (2003), Elmuti (2003), Nabeel e Al-Qirim (2003), Sinkovics e Roath (2004), Paredes (2007), Delgado Filho (2008) e outros.

As 3 hipóteses não corroboradas são comentadas a seguir:

H4.2 – PRATOUT / DEP (+) A prática do *outsourcing* influencia um melhor desempenho da própria empresa. A hipótese foi não corroborada ($p=0,339$), não obstante haver sido apresentada uma relação estatisticamente significativa entre a prática de *outsourcing* e a vantagem econômica, uma das dimensões possíveis da vantagem competitiva geral.

H4.3 – PRATOUT / VEC (+) A prática do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a vantagem econômica sobre a concorrência. Essa hipótese foi não corroborada ($p=0,150$). Embora tenha sido estabelecida a relação entre prática do *outsourcing* e vantagem econômica, esse resultado indica que a relação não é forte o bastante para estabelecer a vantagem sobre competidores. Esse resultado pode ser explicado pela existência de fatores ambientais também determinantes da vantagem sobre os concorrentes.

H4.4 – PRATOUT/VCO (+) A hipótese de a prática do *outsourcing* influenciar positivamente a vantagem competitiva sobre a concorrência também foi não corroborada ($p=0,363$). Essa rejeição seria esperada levando-se em conta o resultado da hipótese H4.3, em que também não se verificou a relação positiva entre a prática e a vantagem econômica sobre a concorrência. As razões desse resultado são, portanto, semelhantes às da hipótese H4.3.

H5(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem sobre a concorrência

As empresas precisam buscar alternativas para assegurar sua sobrevivência e um crescimento aceitável (HOLANDA, 2008). Como parte do iniciar dessas alternativas, a organização busca um diagnóstico organizacional comparando-se com outras e identificando sua parcela de negócios em relação aos concorrentes. A comparação identifica a participação no mercado como um dos indicadores relativos à *performance*. A maioria das companhias desenvolve ao menos um sentimento intuitivo com relação às estratégias e posição dos concorrentes, em relação a si próprias e a seus pontos fortes e pontos fracos (MAXIMIANO, 2009).

Após as alterações feitas por meio da análise fatorial, verificaram-se novas relações, descritas abaixo:

H5.1(+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de maior desempenho próprio

H5.2 (+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de vantagem econômica sobre a concorrência

H5.3 (+) A percepção da importância do *outsourcing* estratégico influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

Das 3 novas relações, apenas uma hipótese foi corroborada:

H5.1 – IMPOUT/DEP (+) A importância do *outsourcing* influi de maneira positiva no desempenho próprio, em função do seu impacto sobre a vantagem econômica da empresa ($p=0,000$). Conforme mencionado nas análises anteriores, essa relação é explicada pelos efeitos sobre custos e competitividade, nos termos indicados por Alexander e Young (1996), Smith (1999), Lankford e Parsa (1999), Bardhan e Kroll (2003), Ross e Westrman (2003) e Kass (2004).

As hipóteses não corroboradas foram as seguintes:

H5.2 IMPOUT/VEC (+) A hipótese de a importância do *outsourcing* impactar positivamente sobre a vantagem econômica sobre a concorrência foi não corroborada. Além disso, o sinal do coeficiente resultou negativo ($\beta=0,002$). Os itens de comparação com os concorrentes colocados sob a percepção dos empresários foram indicadores financeiros, como lucratividade, taxa de aumento de vendas e redução de custos, onde se esperava um grau de relevância mais alto nas respostas. De modo semelhante ao comentado sobre a hipótese H4.4, o efeito do *outsourcing* sobre o desempenho foi constatado, mas não foi suficiente para estabelecer uma vantagem econômica sobre os concorrentes.

H5.3 – IMPOUT/VCO (+-???) A importância do *outsourcing* impacta positivamente sobre a vantagem competitiva em relação à concorrência, da mesma forma que a anterior, foi não corroborada no teste estatístico ($p=0,536$). Esse resultado é plausível se se levar em conta que a influência da prática sobre a vantagem competitiva em relação à concorrência também foi não corroborada. As razões para o resultado sobre a importância são, portanto, semelhantes às da relação com a prática. Em estudo nos Estados Unidos, Barthelemy e Adsit (2003) identificaram que três quartos das empresas pesquisadas também não atingiram os resultados esperados quanto à influência do *outsourcing* na vantagem competitiva.

Após todo esse processo estatístico, principalmente após a análise fatorial exploratória, o construto “vantagem competitiva sobre a concorrência” foi desmembrado em dois segmentos, – “vantagem econômica sobre a concorrência” e “vantagem competitiva sobre a concorrência” –, cada um com três itens, sendo que dois itens foram perdidos. Os dados acerca dessa dimensão encontram-se no Quadro 32.

H6: A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem sobre a concorrência

H6.1(+): A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem econômica sobre a concorrência. A hipótese é a de que o desempenho próprio influi positivamente na vantagem econômica sobre os concorrentes. A hipótese foi corroborada ($p=0,000$). Além de outras dimensões, o desempenho é medido pelo comportamento dos aspectos financeiros da empresa, e estes, quando comparados aos dos concorrentes, refletem a vantagem competitiva da empresa sobre as outras. Assim, influenciando no desempenho da empresa, e na medida de sua expressividade, este pode também representar vantagem competitiva econômica em relação aos concorrentes. Williamson (1975, 1979, 1996), Macedo-Soares (2003) e Kass (2004) abordam essas relações.

H6.2(+):DEP/VCO – A percepção de maior desempenho próprio influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência. A hipótese do desempenho próprio influenciando positivamente a vantagem competitiva foi não corroborada no teste ($p=0,422$). Esse resultado seria esperado, considerando-se que já havia sido estabelecido que tanto prática do *outsourcing* como a importância do *outsourcing*, embora impactando o desempenho, não foram capazes de produzir vantagem econômica e vantagem competitiva sobre a concorrência. Essa hipótese apenas reafirma a insuficiência do desempenho verificado para produzir vantagem competitiva.

H7.0(+): A percepção de vantagem econômica influencia positivamente a percepção de vantagem competitiva sobre a concorrência

H7.0 - VEC/VCO – A hipótese de que a vantagem econômica influencia de modo positivo a vantagem competitiva foi corroborada ($p=0,000$). As dimensões financeiras da empresa, ao serem fortalecidas pelo *outsourcing*, favorecem a que esta amplie sua capacidade de investimento e, conseqüentemente, de obter mais qualidade, diferenciação e inovação, fatores que influenciam positivamente a vantagem competitiva global.

4.10. Conclusão

Coroando este capítulo de apresentação de resultados, após a utilização do SEM e validação do modelo ajustado pelo *software* AMOS 17, chegou-se a algumas importantes conclusões, conforme adiante explicitado. O modelo inicialmente proposto sofreu inúmeras alterações durante as diversas análises estatísticas, modificando substancialmente os conteúdos encontrados e perdendo diversos construtos associados aos custos de transação, uso dos recursos e relação com o parceiro, fato que provavelmente ocorreu por não haver escalas validadas disponíveis para a mensuração de tais dimensões.

Isso resulta do caráter pouco estruturado da teoria e das métricas ainda pouco trabalhadas. O fato de se adotar uma postura mais aberta ajudou a se conseguir uma melhor re-especificação das métricas e das hipóteses, contribuindo para uma melhor definição da teoria.

Quanto ao uso dos recursos, foi corroborada a relação positiva entre a “liberação de recursos” e o constructo “importância do *outsourcing*”, não sendo corroborada a relação da variável com o constructo “práticas de *outsourcing*”. O constructo “cooperação” entre parceiros teve confirmada sua influência positiva nas “práticas de *outsourcing*” e “importância do *outsourcing*”. O constructo “práticas de *outsourcing*” influencia positivamente a “importância do *outsourcing*”, mas não impacta nenhum dos consequentes do modelo. A “importância do *outsourcing*” apresentou influência positiva sobre a “performance econômica” e negativa sobre a “vantagem econômica”, o que implica a não corroboração da hipótese.

Enquanto isso, o construto “desempenho próprio” mostrou uma forte influência sobre a “vantagem econômica”, mas não sobre a “vantagem competitiva”. A “vantagem econômica” influencia positiva e fortemente a “vantagem competitiva”. Finalmente, a hipótese que trata da influência direta das práticas de *outsourcing* sobre a *performance* das empresas não foi corroborada, mas foi observado um impacto indireto com a intermediação da “importância do *outsourcing*”, o que poderia

levar os empresários a confundir sua percepção de melhores resultados em suas empresas por meio do *outsourcing* estratégico.

As comparações com outros estudos devem ser relativizadas, dada a escassez de pesquisas similares na área e na região pesquisada, podendo, no entanto, esta tese ser considerada um trabalho pioneiro e de valor acadêmico.

CAPITULO V

5. Conclusões finais

O *outsourcing* consiste em uma prática em que significativa proporção do conjunto de produtos e serviços que integram uma cadeia produtiva é realizada por uma empresa externa, de forma a se estabelecer um relacionamento colaborativo e interdependente envolvendo as empresas. Trata-se de uma área ainda pouco trabalhada na sua direção empírica.

Após a mudança dos paradigmas inerentes ao *marketing*, passando-se a uma dimensão relacional, houve uma repercussão nas estratégias competitivas das empresas. Atuando nesse contexto por meio dos seus relacionamentos entre fornecedores e clientes, o *outsourcing* obterá o desenvolvimento de uma relação de caráter duradouro, e reciprocamente satisfatório e proveitoso. Esse estudo introduz os aspectos relacionais como elemento crítico nas estratégias de *outsourcing*.

Ainda utilizando o contexto da dimensão relacional com a implementação do *outsourcing* estratégico, pode-se associar a vantagem dos relacionamentos às vantagens de custo ou de diferenciação, empurrando a empresa rumo à vantagem competitiva, de maneira a garantir ganho de competitividade por meio dos relacionamentos.

Nesse momento, as organizações direcionam o *outsourcing* não apenas como um meio de utilizar melhor os recursos diante de uma economia cheia de incertezas, mas, também, como uma imposição para garantir a sobrevivência de seu negócio diante do aumento da agressividade dos concorrentes. Cabe aqui a opinião de Drezner (2008), para quem o *outsourcing* é certamente um instrumento que trará mais benefícios do que custos.

Análise descritiva – Estas conclusões reúnem os principais achados das análises descritivas e da análise multivariada dos dados coletados, dedicando particular atenção ao teste das hipóteses do modelo estrutural proposto para a explicação da

contribuição do *outsourcing* para o desempenho empresarial. São também enfatizadas as contribuições dos resultados no âmbito acadêmico e da prática da gestão empresarial, além das limitações do estudo e das oportunidades para a pesquisa no campo investigado.

Inicialmente, cabe ressaltar que os resultados foram produzidos com base em informações de 197 entradas válidas, de um total de 204 questionários pesquisados. A amostra revelou-se bastante adequada ao problema da investigação, haja vista que menos de 2% não adere ao *outsourcing* e quase 74% o utilizam regularmente. Os respondentes podem ser considerados qualificados para as respostas, já que 38,5% ocupam cargos de direção superior e 91,5% são gestores empresariais.

Se for considerado o número de empregados, quase 89% das empresas envolvidas na pesquisa podem ser classificadas como pequenas e médias, pelo critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Os resultados da análise descritiva indicam que as empresas consultadas consideram fatores importantes para a decisão quanto à terceirização aspectos econômicos como lucratividade e custo, mas também aspectos subjetivos relacionados à possibilidade de concentrar-se nas competências principais, qualidade de produtos e serviços e acesso ao uso de recursos não disponíveis internamente.

A despeito disso e da identificação de que a terceirização é prática regular, vista como fator determinante para a criação de reputação no mercado, as empresas não pretendem depender dessa estratégia. Afora outros aspectos identificados, preferem contratos destinados a completar a capacidade operacional, e evitam contratos de longo prazo.

Essas posturas podem ser tomadas como indicativas da existência de oportunismo na relação entre contratante e fornecedor. Nesse sentido, as empresas revelaram grande preocupação com o monitoramento daqueles com os quais têm relação de terceirização, e valorizam muito o cumprimento de prazos, pela associação que

fazem entre o tempo e o valor de mercado dos produtos. De fato, para elas, o descumprimento dos prazos é um dos mais importantes fatores de incerteza.

Quanto ao uso de recursos, foi declarada a existência de atividades específicas que requerem profissionais especializados, e de recursos internos de difícil imitação, além do acesso a conhecimento específico especializado como atividade crítica da gestão.

A obtenção de recursos externos é também considerada uma medida de grande importância e que requer cuidadosa análise, fatores que justificariam a formação de parcerias para a terceirização de serviços e produção.

A apreciação das empresas respondentes com respeito aos resultados dessas parcerias revelou-se bastante favorável. As médias das respostas são elevadas para fatores como a cooperação entre parceiros, a empatia entre a empresa e os parceiros terceirizados e o cumprimento dos compromissos com a empresa contratante. Inversamente, são baixas para indicadores como a falta de compreensão dos parceiros acerca dos problemas da empresa.

Essas opiniões sobre as relações entre contratantes e terceirizadas são confirmadas pelas respostas relacionadas com os fatores de avaliação do uso do *outsourcing* estratégico. As respostas indicam que as contratações ocorrem de forma continuada, e o parceiro terceirizado assume importância crescente na cadeia de valores da empresa, a ponto de lhe serem atribuídas funções anteriormente desempenhadas apenas pela empresa contratante.

Quanto a relação entre o uso do *outsourcing* e o desempenho organizacional, as respostas ao construto “grau de contribuição para a *performance* econômica das empresas” (desempenho próprio) indicam concordância com respeito a indicadores clássicos como lucratividade, taxa de aumento de vendas, posição no mercado e redução de custos e qualidade, com uma posição ligeiramente superior para este último.

Com respeito ao “grau de contribuição da terceirização para a vantagem da empresa sobre os concorrentes”, as maiores médias foram apuradas para a qualidade, a capacidade de inovação e o grau de diferenciação de produtos, dimensões subjetivas da competitividade.

Análise multivariada – Os estudos da análise multivariada compreenderam a análise fatorial exploratória e de confiabilidade, a avaliação do modelo de mensuração dos construtos e a análise do modelo estrutural dos construtos e suas possibilidades de aprimoramento.

A análise fatorial exploratória, devido à sua capacidade de confirmar ou excluir variáveis e indicadores, desempenha papel importante na análise multivariada dos dados coletados, já que o tema pesquisado não conta com muitas escalas pesquisadas, particularmente para as relações da indústria de confecções. A partir das análises, de todos os construtos remanescentes, excluiu-se apenas a “especificidade dos recursos”. As análises revelaram, a partir dos valores dos seus Alpha de Cronbach, estrutura fatorial suficiente para o prosseguimento da análise multivariada.

A análise fatorial confirmatória avaliou a unidimensionalidade das variáveis, sua confiabilidade composta e a validade dos indicadores, favorecendo o redesenho do modelo e das hipóteses subjacentes às relações entre construtos. O novo modelo conceitual é composto por três fatores antecedentes - custos de transação, uso dos recursos e relação com o parceiro formando um total de oito indicadores quando somados aos construtos centrais relacionados ao *outsourcing* – importância e práticas e aos consequentes -desempenho próprio, vantagem econômica e vantagem competitiva. A vantagem econômica reúne os indicadores clássicos objetivos, relacionados a lucratividade, taxa de aumento de vendas e redução de custos, enquanto a segunda dimensão compreende os indicadores subjetivos (posição no mercado, qualidade e notoriedade da marca).

A continuidade da análise multivariada compreendeu a avaliação das relações do *outsourcing* com seus antecedentes e com os construtos de desempenho e

vantagem competitiva. O modelo apresentado anteriormente e ilustrado no capítulo da análise de resultados não apresentou resultados satisfatórios na maioria das estatísticas calculadas, com a única exceção da medida de razão entre o qui-quadrado e o número de graus de liberdade (abaixo de 5) e do RMSEA (abaixo de 7).

Em vista disso, e em coerência com a alternativa de avaliação escolhida, foram procedidos ajustes no modelo, levando em conta principalmente as recomendações do software AMOS, sempre em acordo com as orientações da teoria. Feitas as exclusões indicadas, chegou-se a novo modelo ajustado, a ser testado. Esse modelo compreende os três construtos antecedentes, cada um com uma variável, as duas variáveis centrais do *outsourcing* e os três construtos consequentes. Os resultados foram, então, satisfatórios, ensejando que se fizesse a avaliação das hipóteses sobre as relações entre os construtos. Uma síntese desses testes é reapresentada a seguir:

- dentre os construtos associados aos custos de transação, foram “não corroboradas” as relações entre o oportunismo do fornecedor e as dimensões do *outsourcing*, por sua insignificância estatística, embora a direção do impacto seja negativa, como indicado na teoria;
- quanto ao uso dos recursos, foi corroborada a correlação positiva entre a “liberação de recursos” e o construto “importância do *outsourcing*”, sendo “não corroborada” a relação da variável com o construto “práticas de *outsourcing*”;
- o construto “cooperação” entre parceiros teve confirmada sua influência positiva nas “práticas de *outsourcing*” e “importância do *outsourcing*”;
- o construto “práticas de *outsourcing*” influencia positivamente a “importância do *outsourcing*”, mas não impacta nenhum dos consequentes do modelo;

- a “importância do *outsourcing*” apresentou influência positiva sobre a “performance econômica”, e negativa sobre a “vantagem econômica”, o que implica a rejeição da hipótese;
- o construto “desempenho próprio” (DEP) mostrou uma forte influência sobre a “vantagem econômica”, mas não sobre a “vantagem competitiva”;
- a “vantagem econômica” influencia positiva e fortemente a “vantagem competitiva”.

Finalmente, não foi corroborada a hipótese sobre a influência direta das práticas de *outsourcing* na *performance* das empresas, mas foi observado um impacto indireto com a intermediação da “importância do *outsourcing*”, o que poderia levar os empresários a confundir sua percepção de melhores resultados em suas empresas por meio do *outsourcing* estratégico.

Essa percepção obtusa dos empresários, sobre a importância do *outsourcing*, poderia ser oriunda de outros fatores distintos, como clima e cultura organizacional, situação econômica no momento, situação de mercado e novos canais de distribuição de mercadorias.

5.1. Contribuições acadêmicas

Além da verificação dessas relações, cujos resultados foram apresentados e discutidos no capítulo anterior, e do conhecimento proporcionado pelos testes das hipóteses do modelo concebido, os resultados da pesquisa podem ser considerados uma relevante contribuição acadêmica, por suprir uma lacuna no campo da estratégia, quanto à inexistência de escalas para os construtos envolvidos na relação entre o *outsourcing*, o desempenho e a competitividade empresarial.

Vale ressaltar que, conforme foi visto no tópico 3.1.1 e seguintes, quando não se identificaram variáveis e escalas já validadas, as variáveis foram construídas a partir

de conceitos, definições e argumentações de estudiosos já consagrados, e submetidas à validação pelos meios geralmente recomendados: fundamentação teórica e validade estatística, passando a constituir acervo conceitual para novas investigações no futuro.

Os achados relativos à influência da cooperação e do impacto nas práticas de *outsourcing*, e das práticas do *outsourcing* sobre o desempenho próprio, a partir da intermediação da importância do *outsourcing*, realçam as percepções sobre os fatos na determinação das relações entre os construtos investigados, em linha com a Teoria da Expectativa de Vroom.

A pesquisa empírica deste estudo é igualmente valiosa por investigar a implementação de *outsourcing* e seu impacto nos resultados empresariais, em uma região em desenvolvimento, onde as empresas são em geral familiares e apresentam limitadas relações com o exterior. Os resultados apresentados, portanto, suprem parcialmente a lacuna existente no Brasil e em geral sobre a investigação empírica nesse campo.

A propósito, vale a pena citar Bin Jiang et al (2006), que aponta a fraqueza ainda existente na literatura atual acerca de resultados na implementação do *outsourcing*. De acordo com esse autor, de cerca de 168 artigos publicados entre 1990 e 2003, apenas 23 tratam dos resultados do *outsourcing*. Entre essas exceções, Elmuti (2003) apresentou resultados significativos com respeito à relação entre a prática do *outsourcing* e o desempenho organizacional. Dentre os autores conhecidos por seus resultados expressivos nesse campo, destacam-se Anderson Weitz (1996), Roodhooft e Warlop (1999), Barthelemy e Adsit (2003), Nabeel Al-Qirim (2003), Sinkovics e Roatz (2004) e Paredes (2007).

Os caminhos para continuidade da pesquisa e consolidação das contribuições oferecidas perpassam o aperfeiçoamento das escalas dos construtos, a proposição e o teste de modelos alternativos no segmento de confecções e vestuário e em outros setores da economia, ou mesmo na dimensão multissetorial. O próprio

modelo, ainda que bem ancorado na literatura, constrói uma teia de relações inovadora nessa área, incluindo os aspectos relacionais.

5.2. Contribuições para a gestão

Sob o aspecto da gestão, o estudo representa um aconselhamento para que sejam consideradas mais atentamente as próprias motivações e interesses para adoção do *outsourcing*, bem como as condições objetivas que garantam a melhoria do desempenho da empresa e de sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Além dessas, deveriam verificar se fatores distintos do *outsourcing* influem no melhor ou pior resultados performantes, e, ainda, fazer as corretas escolhas de parceiros, identificar as atividades realizadas em *outsourcing* que criam maior vantagem competitiva, e, finalmente, dedicar maior atenção na aferição dos resultados, de modo que haja uma detecção e compreensão dos desvios entre os resultados esperados e os obtidos.

Atenção particular deve ser dada aos fatores relacionados à cooperação entre as partes e a liberação de recursos, por sua importância para incentivar a prática do *outsourcing*, assim como às práticas de monitoramento e às relações contratuais como fatores de redução de incertezas e de controle de comportamentos oportunistas entre os atores envolvidos.

5.3. Limitações

As limitações do estudo residiram inicialmente na não existência prévia de escalas consolidadas, o que requereu esforço maior para definição e consolidação de escalas propostas e um grau maior de concentração na avaliação dos resultados do *outsourcing*.

Por outro lado, a investigação não envolveu todo o Estado do Ceará nem a Região Nordeste como um todo, havendo um menor desenvolvimento do campo empírico

no segmento industrial de confecções, por sua localização em região menos desenvolvida do país, o que vem a influir nas práticas de gestão utilizadas.

Há que se levar em conta também a limitação da amostra, muito embora tenha sido suficiente para o estudo de validade estatística dos dados, bem como a diversidade de tipos e tamanhos das empresas, com mercado constituído, em sua maioria, por pequenos negócios. Talvez numa área geográfica mais extensa, em uma região mais desenvolvida e amostragem quantitativa mais rica em números, os resultados tivessem se revelado diferentes.

Não houve também consenso nem maioria absoluta entre os gestores das empresas no que tange à motivação inicial pelo uso do *outsourcing*, que se imaginava fosse financeira, envolvendo lucratividade ou redução de custos, o que não se revelou verdadeiro nos testes finais, segundo os resultados estatísticos encontrados.

Os empresários reconhecem a importância do *outsourcing*, e assumem o seu impacto na *performance* das empresas. Os resultados estatísticos, porém, demonstraram não haver correlação significativa entre as práticas do *outsourcing* e sua maior *performance*. Esse resultado pode encontrar explicação em Barthelemy (2003) – pobreza nos contratos e perda no controle da atividade terceirizada; em Elmuti (2003) – os fatores que contribuem para o sucesso em uma empresa podem não funcionar em outra, principalmente quando há diversidade de tipos e tamanhos das empresas, como acontece na presente pesquisa. Ou, ainda, como coloca Giosa (2003) a sua dúvida inicial: a terceirização (*outsourcing*) é um instrumento estratégico que veio para ficar? Ou é um “modismo” a ser acompanhado?

5.4 Sugestões para futuras investigações

Como sugestão, teríamos que realizar uma pesquisa de natureza mais explícita, envolvendo todo o Estado do Ceará, utilizando-se questionários com perguntas abertas, acompanhadas de entrevistas, para uma maior compreensão das posições e expectativas dos empresários do ramo têxtil e de confecções acerca do

outsourcing, selecionando-se apenas empresas de grande porte, como forma de se garantir uma amostra mais homogênea.

O questionário deveria conter indagações voltadas para um maior aprofundamento em aspectos como custos de transação, motivações dos gestores e seus interesses na adoção do *outsourcing* como instrumento estratégico para vantagem sobre a concorrência. Seriam abordados também os procedimentos adequados na escolha dos parceiros apropriados em suas especializações que possam ofertar o valor desejado nas transações, e os tipos de contratos efetuados entre as partes, para descobrir se os de maior valor têm mais chances de melhorar o desempenho do *outsourcing* e se os de longo prazo são mais eficientes, à vista dos resultados.

Outro tipo de abordagem no assunto *outsourcing* consistiria em utilizar dois tipos de pesquisas paralelas: uma para os contratantes e outra para os contratados, haja vista a pequena amostra de trabalhos científicos nessa área, mostrando-se, ao final, as vantagens e desvantagens das duas modalidades.

Seria de grande interesse para essa área de investigação a verificação dos fatores distintos que podem influir nos resultados, como clima e cultura organizacional, bem como a situação econômica e de mercado, ao se usar o *outsourcing* estratégico nas empresas, para uma melhor compreensão das diferenças entre os resultados esperados e os encontrados, obtendo-se, desse modo, as razões que expliquem tais desvios.

REFERÊNCIAS

AALDERS, R. **IT outsourcing**: making IT work. Fujitsu Australia Limited, 2002.

AALDERS, R. **The IT outsourcing guide**. England: John Wiley & Sons, 2006.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Brand leadership**. Free PressBr, 2000.

ABREU, A. R. **O mundo da costura**: algumas considerações sobre o trabalho assalariado e as atividades independentes na indústria da confecção. Recife/Brasília: Anpocs/cnpq, 1981.

AFSARMANES, H.; CAMARINHA-MATOS, L. **Framework for management of virtual organization breeding environments**. Boston, Springer 2005. 1.571-5.736 (print), 1.861-2.288 (online).

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos projectos de tecnologia de informação**, ERA – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, Julho/Setembro, São Paulo, Brasil, p. 42-50.

ALEXANDER, M.; YOUNG, D. **Strategie outsourcing, long range planning**. Great Britan, 1996, v. 29, n. 1, p. 116-119.

ALMEIDA ,N. M. C.; COELHO, A. F. M.; COELHO, F. J. F. **Determinantes do compromisso nas relações empresariais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

AL-QIRIM, Nabeel A. Y. **The strategic outsourcing decision of IT and eCommerce: the case of small businesses in New Zealand**. Journal of Information Technology Cases and Applications, 2003, 5(3): 32.

AMATO NETO, J. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 2, v. 35, p. 33-42, mar./abr. 1995.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Partnering as a focused market strategy**. California Management Review, v. 33, p. 96, 1991.

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1980.

ANG, L. **Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing**, Organizational Science, v. 8, n. 3, p. 235-256, 1997.

ANG, S.; CUMMINGS, L. L. **Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing**. Organization Science, v. 8, n. 3, p. 235-256, 1997.

ANG, S.; STRAUB, D. **Production and transaction cost economics and IS outsourcing: a study of the US banking industry**. MIS Quarterly, 22(4), p. 535-553, 1998.

ANG, S.; STRAUB, D. **Costs, transaction-specific investments and vendor dominance of the marketplace: the economics of IS outsourcing**. Springer-Verlag, Berlin, p. 47-76, 2002.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **The emerging paradigm of strategic behavior**. Strategic Management Journal, 8, p. 501-515, 1987.

_____; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed., São Paulo: Editora Atlas, 1993.

_____ et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANTERO, S. A. **Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 57-80, jan./fev. 2006.

APTE, U. Global outsourcing of information systems and processing services. **The Information Society**, 7, p. 287-303, 1990.

ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRIS, C. **Personality and organization theory revisited.** Administrative Science Quarterly, v. 18, p. 141-167, 1973.

ARROW, K. **The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of marketing versus non market allocation.** Public Expenditure and Policy Analysis, p. 67-81. Edited by Robert Haveman and Julios Margolis, Chicago, 1977.

AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. **A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence.** Information & Management, 30, p. 51-64, 1996.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques.** New York: The Free Press, 1990.

AZEVEDO, C. M. **Assimetria de informação e o crédito agropecuário: o caso dos cooperados da Coamo-Toledo.** Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 42, n. 2, Brasília, abr./jun. 2004.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agricultura em São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52. São Paulo: IEA, 2000.

BAHLI, B.; RIVARD, S. **The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective**. Journal of Information Technology, 18, p. 211-221, 2003.

BAKER, T.; SIMPSON, P.; SIGRIANI, J. **The impact of suppliers perceptions of reseller market orientation on key relationship construct**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 1, 1999.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. **Learning orientation, marketing orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance**, 1999.

BAL, M. M.; CARLEAL, L. **Produção subcontratada e distribuição “franqueada”: dois pesos e duas medidas na flexibilidade da Benetton do Brasil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 27., Belém. **Anais...** Niterói: Anpec, 1999.

BALDEZ, L.; MOURA, A. **Avaliação da estratégia de desverticalização da cadeia moveleira de Ubá (MG) e região sob o enfoque dos modelos de decisão de fazer versus comprar**. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAMFORD, J. D.; GOMES-CASSERES, B.; ROBINSON, M. S. **Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization**. San Francisco: Jossey-Bass & Management Series, 2003, 400 p.

BANHAM, R. **HR outsourcing leads the way**. Outsourcing Essentials, v. 1, The Outsourcing Institute, 2003.

BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração: Estratégias e Organizações) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2001.

BARDHAN, A.; KROLL, C. A. **The new wave of outsourcing**. Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research, 2003.

BARNEY, Jay, B. **Firm resource and sustained competitive advanced**. Journal of Management, 17(1), p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison-Wesley Pub. Co. (Reading, Mass.), 1997.

BARRAR, P. et al. **The efficiency of accounting service provision**. Business Process Management Journal, v. 8, issue 3, p. 195-217, 2002.

BARREYRE, P. Y. **The concept of importation policies**: a different approach to vertical integration strategies. Ecole Supérieure des Affaires Grenoble University, Grenoble, France, 1984.

BARROS, J.; GOLDENSTEIN, L. **Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro**. Revista de Economia Política, v. 17, n. 2 (66 abril-junho), 1997.

_____. Uma nova reestruturação em curso. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 2006.

BARROSO, H. C.; BATISTA, P. C. **Estratégias das pequenas e médias empresas (PMEs) na formação do cluster têxtil da região metropolitana de Fortaleza (RMF)**, 2003.

BARTHELEMY, J. **The hidden cost of IT outsourcing**. MIT Sloan Management Review, v. 42, n. 3, p.60-69, 2001.

_____; QUÉLIN, B. V. **Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation**. Journal of Management Studies, v. 43, issue 8, p. 1.775-1.797, 2006.

BERGER, A.; BONACCORSI, E. Elsevier capital structure and firm performance: a new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. **Journal of Banking and Finance**, 2006.

BERRY, L. **Relationship marketing of services-groing interest, emerging perspectives**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1993.

_____; PASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. Free Press, 2004.

BERSON, W. How to **build an outsourcing niche: selecting the right engagements is the key**. Journal of Accountancy, 2001.

BERTHON, P. et al. **Norms and power in marketing relationships: alternative theories and empirical evidence**. Journal of Business Research, v. 56, 2003.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial; conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BETTIS, R. et al. **Outsourcing and industrial decline**. The Executive. Ada: v. 6, iss. 1, p. 7, 16 p, 1992.

BELL, M.; PAVITT, K.. **The development of technological capabilities.** Technology and International Competitiveness. Washington: The World Bank, 1995.

BEVERELLI, C.; MAHLSTEIN, K. **Outsourcing and competition policy.** Journal of Industry, Competition and Trade Online, 2010.

BIENSTOCK, C. C.; MENTZER, J. R. **An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation.** Transportation Journal, v. 39, n. 1, p.42-59, 1999.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000, 2002.

BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. **Análise estratégica de cadeia de valor.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 10., 2003. Guarapari. **Anais...** Guarapari.

BOUCHAERT, K. et al. **A nova arma das indústrias.** HSM Management, maio/jun. 1989.

BOND, E. **Input quality, relational contracts and international outsourcing.** Pacific Economic Review, 13:4, p. 391-404, 2008.

BRASIL, H. **A empresa e a estratégia da terceirização** - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 33(2):6-11, 1993.

BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital.** Monthly Review Press, 1974.

BRITO, C. M.; LENCASTRE, P. **Os horizontes do marketing.** Lisboa: Verbo, 2000.

BRETZKE, M.; COBRA, M. N. **O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real:** integração entre tecnologia da informação e marketing. 2005. 268 p. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas – Administração de Empresas, São Paulo.

BRUM, A. **As pequenas empresas no contexto da economia internacional: a alternativa das redes de cooperação.** Disponível em: <<http://www.agromil.com.br/artigoargemiro.html>>. Acesso em: 28 jun. 2005.

CAMARGOS & DIAS. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março 2003.

CANBACK, 1998 In: HILDEBRANDO, V. **Análise de custos de transação e evidências de oportunismo organizacional.** *Pesquisa & Debate*, v. 19, n. 2 (34), p.157-177, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, I. **O modelo de crédito para as pequenas empresas.** *Gazeta Mercantil*, Florianópolis, v. 1, n. D, p. 2-2, 1998.

CASTELS, M. **A sociedade em rede.** v. 1. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1990.

CAVALCÂNTI, P. F.; MOUTINHO, L. **Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB)** *Revista de Economia Contemporânea*, v. 11, n. 3, Rio de Janeiro Sep./Dec. 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHERCHIGLIA, M. L. **Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance.** Harvard: Business School Press, 1991.

CLAUSEWITZ, C. V. **Principle of War, the military service publishing company.** 1942.

CLICK, R. L.; DUENING, T. N. **Business process outsourcing: the competitive advantage**, 2004.

COAN, D. C. **A indústria têxtil no Brasil na década de 1990: trajetória e consequências na economia brasileira**. 2003. Dissertação (Mestrado em ????????) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, n. 4, november 1937.

_____. The nature of the firm: origin, meaning influence. **Journal of Law, Economics and Organization**, 4(1), p. 3-47, 1988.

_____. The nature of the firm. **Economica**, n. 4 (16), p. 386-405, 1937.

COLGATE, M. R.; DANAHER, J. P. Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric Impact of poor versus excellent execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 375-387, 2000.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, July-Aug. 1005, p. 118-128.

_____. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.

_____; GHEMAWAT, P. Curso prático/estratégia: companies. **Academy of Management Executive**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONTADOR, T. C.. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgar Blicher, 1996.

CORREIA, L. F.. Perfil econômico-financeiro do setor têxtil brasileiro: análise da liquidez no período de 1996 a 1998. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 25-34, jan./mar. 2001, São Paulo.

COSTA, F. **Economia em 10 lições**. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 1, jan./fev. 2003.

COSTA, L. C.; ARAÚJO, M. P. Integração vertical na agroindústria avícola: busca de evidência empírica para a teoria dos custos de transação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2001.

COELHO, F. U. **Curso de direito comercial**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 1999, v. 1, 475 p.

CRAVENS, D. W. et al. Behavior-based and outcome-based sales force control systems. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 47-59, out. 1993.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. Sao Paulo: Atlas, 2006.

D'AVENI, R. A.; RAVENSCRAFT, D. J. Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? **Academy of Management Journal**, Oct. 1994, v. 37, issue 5, p. 1.167.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; FIALHO, F. A. A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do gerente-proprietário: o caso de uma empresa de confecção de Brusque, SC, Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 1, n. 3, 2007.

DASILVA, C. L.; KOPITKE, B. H. **Simulações e cenários a partir da cadeia de valor**: uma aplicação à indústria de celulose, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **The virtual corporation – structuring and revitalizing the corporation for the 21st century**. 1992.

DAY, G. S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, p. 9-31, summer 1994.

_____. **Market-driven strategy: processes for creating value**. New York: The Free Press, 1990.

DELGADO, F.; BEZERRA, A.; BACIC, M. J. Porque medir o desempenho organizacional. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – EDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL, 4., 2004. **Anais...** Nupeav /UFSC.

DE LOOF, L. A. **Information systems outsourcing: theories, case evidence and a decision framework**, 1996.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Ed. Saraiva, 1990.

DESS, G.; DAVIS, P. Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

_____; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. . **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2000, p. 15-36.

DISERIO, L. C.; YAZBEK, J. J. Estruturas organizacionais, inovação tecnológica e terceirização em ambientes dinâmicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA E ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Campinas. **Anais....** Rio de Janeiro: Anpad, 1 cd-rom.

DONALDSON, T. The ethical wealth of nations. **Journal of Business Ethics**, v. 31, p. 25-36, 2001.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. **The age of discontinuity**: guidelines to our changing society. New York: Harper and Row, 1969.

DRUCKER, P. **Management challenges for the 21st century**, BUTTERWORTH HEINEMANN, 2007.

DREZNER, D. W. **The outsourcing bogeyman ohio-state.edu [DOC] - BACKGROUNDER**, - foreignaffairs.org, 2008.

DUFLOTH, S. C.; ROCHA, E. M. P. Indicadores de inovação tecnológica empresarial nas regiões do Brasil: análise de dados da Pintec 2003 – IBGE. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

DUNNIGAN, J.; MASTERSON, D. **A sabedoria dos maiores estrategistas**: táticas e técnicas de guerra em administração. São Paulo: Futura, 2000.

DUPONT, R. Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. **Management Quarterly** , v. 38. p.11-16, 1998.

EARL, M. J. The risks of outsourcing IT. **Sloan Management Review**, Spring, 1996, p. 26-32.

EARL, M.; SAMPLER, J. Market management to transform the IT organizations. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, 1998.

EMBLETON, P. R.; WRIGHT, R. C. A practical guide to successful outsourcing. **Empowerment in Organizations**. 946 (3) 94, 1998.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A.. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, Oct./Nov. 2000, p. 1105-1122.

ELFRING, T.; BAVEN, G. Outsourcing technical services: stages of development. **Long Range Planning**, 27(5), p. 42-51, 1994.

ELMUTI, D. The perceived impact of outsourcing on organizational performance. **Mid-American Journal of Business**: Fall 2003, 18, 2 ABI/ Inform Global.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, n. 10, 1999.

FARINA, Elizabeth et al. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Ed. Singular, 1997.

FARIÑAS, J. C.; MARTÍN-MARCOS A. Foreign sourcing and productivity: evidence at the firm level. **World Economy** 33:3, p. 482-506
Online publication date: 1-Mar-2010.

FERNANDES, J. M. **Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas**. 1. ed. Brasília: IPDE, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Campus: 1996, 1997.

FINNERAN, M. F. Outsourcing-do it right or don't do it. **Business. Communication Review**, v. 9, p. 22-24, 1998.

FISCINA, H. M. **A organização de negócios por contrato de terceirização**: uma aplicação à indústria de tecnologia de informação no Brasil. 1, 216 f. 2002. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; SOUTO L.O **lado (des)humano da terceirização**: o impacto da terceirização da empresa nas pessoas e como administrá-la. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

FOSS, N. The classical theory of production and the capabilities view of the firm. **Journal of Economic Studies**, v. 24, n. 5, p. 307-323, 1997.

FREIRE, A. **Estratégia**: sucesso em Portugal. São Paulo: Editora Verbo, 2033.

FUJITSU. The possibilities are infinites. **Artigo Fujitsu Smart Sourcing**. Fujitsu Portugal, 2007.

GAGEIRO, J. N.; PESTANA, M. H. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm. **Academy of Management Proceedings**, p. L1-L6, 6p, 2004. (AN 13863763).

GALIÃO, L. A. Distritos industriais: potencial para o desenvolvimento regional e aumento do nível de bem-estar. In: SEMINÁRIO REDE PMEs, 4., Mercosul / Red P y Mês Mercosur.

GAMA, P. B. Os determinantes da estrutura de capital das PMEs industriais portuguesas; moderna Finança; Associação da Bolsa de Derivados do Porto. Porto: 2000.

GAO, T.; SIRGY, M.; BIRD M. Reducing buyer decision – making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?. **Journal of Business Research**, accepted 3 June 2003.

GARCIA-POINT, Carlos; NOHRIA, Nitin. **Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry**. Strategic

Management Journal, v. 23. n. 4, p. 307-321, 2002.

GARTNER. Outsourcing market view, what the future holds, Gartner dataquest, 2002.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos. 2003.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GEFFEN, D. **Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers:** the data base for advances in information systems, 33:3, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios:** texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

GILSON et al. **Contracting for innovation: vertical disintegration and interfirm collaboration.** Columbia Law Review, v. 109, April 2009.

GILLEY, K.; RASHEED, A. **Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance.** Journal of Management, v. 26, n. 4, p.763-790, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá: s. e., 2001.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

GOMES, C. P. **Terceirização: aspectos conjunturais, estratégicos e pesquisa de campo.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 1, v. 40, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONZAGA, J, F. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização. 2002**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectiva**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, 2000.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; WISEMAN, R. M. **Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very**. Journal of Organizational Behavior, v. 28, Issue 1, p. 81-88, 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organisation Studies, 16(2), p. 183- 214, 1995.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation**. California Management Review, 33, 1991.

GRAHAM, S. **Mortgage banking**; 70, 4; ABI/Inform Global.

GREER, C. R.; YOUNGBLOOD, S. A.; GRAY, D. A. Human resource management outsourcing: the make or buy decision, **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 85-92, 1999.

GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório. 2001**. Tese (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-

Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GROVER, V. et al. **Towards a theoretically-based contingency model of information systems outsourcing**. In: L. P. Willcocks & Mary C. Lacity (Orgs.). Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices. (p. 79-98). New York: John Wiley & Sons, 1998.

_____; CHEON, M.; TENG, J. A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. **Information & Management**, v. 27, p. 33-44, 1996.

GROSSMAN, G. M.; HELPMAN, E. **Integration versus outsourcing in industry equilibrium**. The Quarterly Journal Economics, v. 117, n. 1, p. 85-120, 2002.

_____. **Outsourcing versus FDI in industry equilibrium**. Journal of the European Economic Association, v. 1, n. 2-3, p. 317-327, 2003.

_____; **Outsourcing in a global economy**. The Review of Economic Studies, 2005.

GUIMARÃES, H. **A estratégia da terceirização**. Revista de Administração de Empresas – RAE, março/abril, 1993.

GULATI, R. **Alliances and networks**. Strategic Management Journal (1986-1998), Apr 1998, 19, 4, ABI/Inform Global.

GUMMERSON, E. Marketing relationship marketing operational. **Journal of Services Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUPTA, M.; ZHEUDER, D. Outsourcing and its impact on operations strategy. **Production and Inventory Management Journal**, 35(3), p. 70-76, 1994.

HAGUENAUER, L. Competitividade – conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente, com ênfase no caso brasileiro. **TD IEI/UFRJ**, n. 211, Rio de Janeiro, 1989.

HAGUENAUER, L. et al. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90**. Texto para Discussão n. 786, UFRJ, 2001.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

_____. **Competindo pelo futuro**, 17. ed. São Paulo, Campus, 1995.

_____. A competência essencial da organização. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: Harper Business, 1993.

HANDY, C. **Action learning: a guide for professional, management & educational development**, 2002.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and global strategies. **Columbia Journal of World Business**, v. 19, p. 7-16, 1984.

HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HERREMANAS, I. M.; ISAAC, R. G. The intellectual capital realization process (ICRP): an application of the resource based view of the firm. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 2, p. 217-231, 2004.

HILDEBRANDO, V. Análise de custos de transação e evidências de oportunismo organizacional. **Pesquisa & Debate**, v. 19, n. 2 (34), p. 157-177, 2008.

HILL, M.; e HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

HIRSCHHORN, L.; GILMORE, T. The new boundaries of the 'boundaryless' office. **Harvard Business Review**, May-June, p.104-115, 1992.

HITT, M. A. et al. **Strategic management – competitiveness and globalization: concepts & cases**. Disponível em: <<http://www.books.google.com>>. 2008.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: analytical concepts. **West Publishing**. St. Paul, 1978.

HOLANDA, S. M. M. **Os antecedentes da lealdade no contexto bancário**: um estudo com clientes do segmento empresa. 2008. Tese (Doutorado em Organização e Gestão de Empresas – Estratégia e Comportamento Organizacional) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

HON, L.; GRUNIG, J. E. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville: Institution for Public Relations, 1999.

HÖRTE, S. A.; LINDBERG, P.; TUNALV, C. Manufacturing strategies in Sweden. **International Journal of Production Research**, Int. J. Prod., 1987.

HULLAND, J. The influence of strategic orientation on marketing orientation: a preliminary assessment. **American Marketing Association**, 1995.

HUNT, S. D. **A general theory of competition**: resources, competences, productivity, economic growth, 2000.

IDRIS, F. et al. Integrating resource-based view and stakeholder theory in developing the Malasyan excellence model: a conceptual framework. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 2, p. 91-109, 2003.

IEMI. **Estudo do mercado de fios têxteis no Brasil**, dez. 2007(a).

_____. **Estudo do mercado potencial para tecidos índigo, sarjas e telas de algodão no Brasil**, ago. 2007(b).

_____. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**, São Paulo, v. 7, n. 7, ago. 2007(c).

_____. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**, São Paulo, v. 8, n. 8, ago. 2008.

IMA. **Measuring and managing shareholder value creation**. In: SMA nº 4AA, Montvale:IMA, 1997.

ITAMI, H. **Managing invisible assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

JANDA, S.; MURRAY, J. B.; BURTON, S. Manufacturer-supplier relationships: an empirical test of a model of buyer outcomes. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 411-420, 2002.

JACOBIDES, M. Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 465-498, 2006.

JENSEN, M.; MECKING, W. Theory of the firm: managerial behavior agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, (3), p. 305-360, 1976.

JIANG, B.; QUESHI, A. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. **Management Decision Journal**, 2006.

_____ et al. Research outsourcing effects on firms' operational perform. **Management Decision Journal**, 2006.

JOHN, G.; BURTON, W. Sales force compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. **Journal of Marketing Research**, v. 21, 1989.

JOSHI, A.; STUMP, R. Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending. Insights from transaction cost. Analysis and relational exchange theory. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 16, 1999.

JOSKOW, P, L. Contract duration and relationship specific investment: empirical evidence from goal markets. **The American Economic Review**, 77(1), p. 168-185; **Journal of International Marketing**, 6(4), p. 10-13, 1987.

KRAAIJENBRINK, J. et al. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**. New York: v. 36, n. 1, p. 349, 2010.

KALE, P.; H. SINGH, H. P. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management**, J. 21 p. 217–237, 2000.

KANTIS, H. **Desarrollo y gestión de PyMES**: aportes para um debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998.

KATSIKEAS, C. S.; PIERCE, N. F.; IONNIDIS, C. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, 1996.

KAKUMANU et al. Outsourcing: **Its Benefits, Drawbacks and Other Related Issues** - Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep 2006; 9, 2; ABI/INFORM Global

KELLER, K. L. **Building, measuring and managing brand equity**. Prentice Hall, USA, 1998.

KIM, K. On the effects of customer conditions and distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution. **Journal of Business Research**, v. 51, 2001.

KAHN, K. B. Characterizing interfunctional coordination and its implications for market orientation and performance. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION WINTER CONFERENCE, 1998. **Proceedings...** p. 321-327.

KLEIN, B. et al. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, October 1978, n. 21, p. 297-326, 1978.

KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems & services**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____. **Effectively managing the outsourcing relationships**. Disponível em: <<http://www.outsourcing.com/articles/itserve.8-14>, 1999.

KNIGHT, L.; PYE, A. Exploring the relationships between network change and network learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 473-490, 2004.

KNIGHT, 1921. In: SIMONSEN, M. H.; PENHA, C. R.. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro: FGV, 1995.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, n. 9, p. 319-332, 1988.

KOHLI, A.; JAWORISK, B. Marketing orientation: the construct research: proposition and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, 1990.

KON, A.; COAN, D. C. Transformações da indústria têxtil brasileira: a transição para a modernização. **Revista de Economia Mackenzie**, ano três, n. 3, p. 11-34, 2003.

KOTABE, M. Efficiency vs. effectiveness orientation of global. In: ELMUTI, D. The perceived Impact of outsourcing on organizational performance. 1998. **Mid-American Journal of Business**, Fall 2003, n. 18, p. 2. ABI/ Inform Global.

_____; MURRAY, J.; JAVALAGI, R. Global sourcing of service and market performance: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, 6(4): p. 10-13, 1998.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system**, v. 1. Jossey-Bass Incorporated, Publishers, 2008.

KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRÄKEL, M.; SLIWKA, D. Should you allow your employee to become your competitor? On noncompete agreements in employment contracts. **International Economic Review**, n. 50:1, p. 117-141, 2009.

LACITY, M. C. **Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

_____; HIRSCHHEIM, R. **Information system outsourcing: myths, metaphors and realities**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

_____. WILLCOCKS, L. P. **Global information technology outsourcing**. England: John Wiley & Sons, 2001.

_____. Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: findings and critique, accounting. **Management and Information Technology**, 1995.

_____. An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 363-408, 1998.

_____; FEENY, D. The value of selective IT sourcing. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 13-25, 1996.

LACKLOW H, (1999), "**Outsourcing trends and best practices**", <http://wysiwyg://content.32/>, http://www.cioing/edit/trends/sld009_content.html

LACKOW, H. **Outsourcing trends and best practices**. Disponível em: <http://wysiwyg://content.32/>, http://www.cioing/edit/trends/sld009_content.html. Acesso em: dd mmm. aaaa.

LANGLEY, C. J. et al. **Third-party logistics – results and findings of the 10th anual study**. Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL, 2005.

LANKFORD, W. M.; PARSA, F. Outsourcing: a primer. **Management Decision**, v. 37, n. 4, p.310-316, 1999.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEE, J. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, n. 38, p. 323-335, 2001.

LEI, D.; HITT, M. A. **Strategic restructuring and outsourcing**: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. 1995.

LEIBLEIN, M. J.; REUER, J. J.; DALSACE, F. Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. **Strategic Management Journal**, n. 23, p. 817-833, 2002.

LEIRIA, G. S. **Terceirização passo a passo**: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: SAGRA-TC Iuzzatto, 1992.

LEITE, J. C. **Terceirização em tecnologia no Brasil**: investigação sobre a situação da terceirização em Informática no contexto brasileiro. São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Publicações da Fundação Getúlio Vargas (Relatórios de Pesquisa n. 13), 1995.

LEONARD, R. A. **Clawsewitz, trechos de sua obra**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Arch Psychol**, n. 140, p. 55. 16, 1932.

_____. Human resource accounting: building and assessing productive organizations. **Personnel** (June), p. 8-24, 1973.

LILLY, J.; GRAY, D.; VIRICK, M. Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance. **Journals of business strategies**, spring, 22, 1, ABIN / Inform Global, 2005.

LINS, W. R. **O composto promocional na indústria de confecção de Fortaleza.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza.

LIPIETZ, A. **Miragens e milagres:** – problemas da industrialização no Terceiro Mundo. São Paulo: Nobel, 1985.

LOGAN, M. S. Using agency theory to design successful outsourcing relationships. **International Journal of Logistics Management**, n. 11(2), p. 21-32, 2000.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N. An empirical study of information technology outsourcing: benefits, risks, and performance implications. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AMSTERDAN, THE NETHERLANDS. 1995. **Proceedings...**, p. 277-288.

LORANGE, P. **Corporate planning:** an executive viewpoint. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

LOOF, L. A. **Information systems outsourcing decision making:** a managerial approach. Hershey: Idea Group Publishing, 1997.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2005.

LONSDALE, C. The historical development of outsourcing: the latest fad? **Industrial Management & Data System.** 2000.

TREZ, G.; LUCE, F. B. Os serviços ao cliente e a performance da empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001.

MACEDO-SOARES, T. D.; MACEDO SOARES L. V. A.; LANGE, T. T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, CD-Rom.

_____ ; TAUHATA, T.; LIMA, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas: estudio de caso práctico. **Revista de Empresa**, Madrid, Espanha, v. 13, p. 56-76, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Anpad, CD-Rom.

_____ ; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Anpad, CD-Rom.

MAHAJAN, E. M.; WIND, Y. New-product diffusion models. **Business & Economics**. 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Wiley, New York: 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. Atlas, 2006.

MARINHO, B. L. M.; AMATO NETO, J. **Terceirização e mudança organizacional: desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas.** p. 8-18, 1995.

MARITI, P.; SMILEY, R. H. Co-operative agreements and the organization of industry. **Journal of Industrial Economics**, 31(4), p. 437-451, 1983.

MARQUES, C. O marketing relacional e seu campo de aplicação. In: JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA, 12., 2002. **Atas...** Universidade da Beira Interior, Abril, Covilhã.

MARQUES, A. **A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influências destas na lealdade dos clientes e na performance:** a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2003.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MCLVOR, R. A practical framework for understanding the outsourcing process. **Supply chain management: An international journal**, 2000.

MCNALLY, R. C.; GRIFFIN, A. Firm and individual choice drivers in make-or-buy decisions: a diminishing role for transaction cost economics? **Institute for Supply Management.** Disponível em: <<http://www.interscience.wiley.com>>. Acesso em: dd mmm. aaaa.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca:** como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola clássica à competitividade da economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 5. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, I.; ANAGNOSTOU, A. **The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing**. International Journal of Production Economics, v. 88, n. 1, p. 61-71, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 1996.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 1991..

MEISSONIER R. **New information technology and telecoordination in virtual organization**. Comportement Organisationnel et Gestion. 2000.

MELLO, C. **Quarteirização ou gerenciamento de terceiro?** Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htm>>. Acesso em: 02/05/20010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p. 3-30. (copyright).

NAGHAVI, A.; OTTAVIANO, P. **Outsourcing, complementary innovations, and growth**. Industrial and Corporate Change. Oxford University Press, 2010.

LEE, J-N; MIRANDA, S. M.; KIM, Y-M. **IT outsourcing strategies: universalistic, contingency, and configurational explanations of success**. Information Systems Research, v. 15, n. 2, p. 110-131, 2004.

MCLVOR, R. **How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation.** Journal of Operations Management, v. 27, Issue 1, p. 45-63, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Tracking strategies:** towards a general theory of strategy formation. Oxford University Press, 2008.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. **Strategy bites back:** it is far more, and less, than you ever imagined. Harlow, England; New York: Prentice Hall / Financial Times, 2005.

MOLINIÉ, L.; ABRAN, A. **Software outsourcing contracts: na economic analysis based on agency theory.** In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON SOFTWARE MEASUREMENT, 9., Sept. 1999. Proceedings...Lac Supérieur, Quebec.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, C.; BRUIN, A. **A transaction cost approach to understand ethical behavior.** In: THE WORLD CONGRESS OF SOCIAL ECONOMICS, 2004. Paper... Albertville, France.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

MOTTA, F.C.P. **A empresa e a estratégia da terceirização.** Revista de Administração de Empresas – RAE, novembro/dezembro 1992.

_____. As empresas e a transmissão de ideologia. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, 1992.

NAGPAL, P. **Use of transaction cost economics framework to study information technology sourcing: over-application or under-theorizing?** Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations, v. 4, article 6, 2004.

NARVER, J.; SLATER, S. **The effect of market orientation on business profitability.** Journal of Marketing, v. 54 (4), p. 20-35, 1990.

NETO, J. A. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

NEWBERT, S. L. **Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, 2008.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.** México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

NORTON, B.; SMITH, C. **Understanding the virtual organization.** New York: Barron's Educational Series, 1997, 103 p.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNES, F. R. **Inventory policies in the men's apparel industry**. 1973. Dissertação de Mestrado – Department of Industrial Engineering, Mississippi State University.

NUNES, P. **Conceito de Outsourcing**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/outsourcing.htm>, acesso em 13/09/2011

NUNES, P. **Conceito de Jointventure**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/outsourcing.htm>, acesso em 13/09/2011

SILVA, A. A. **MRP I aplicado à indústria da construção civil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 16., CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 2. 1996, Piracicaba. **Anais...**Piracicaba, 1996.

OHMAE, K. **The mind of the strategist: the art of Japanese business**. New York: McGraw-Hill, 1982.

_____. **Voltando a estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. A. G. **As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Anpad, CD-Rom.

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em cheque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OSEI-BRYSON, K. M.; OJELANKI, K. N. **Managing risks in information systems outsourcing: an approach to analyzing outsourcing risks and structuring incentive contracts**. European Journal of Operational Research, 174(1), p. 245-264, 2006.

PAGANO, R. A. **Planejamento ou pensamento estratégico?** 2002. Disponível em <http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0203-2.pdf>. Acesso em: 29/10/2010.

PAGNANI, E. M. **A subcontratação na pequena e média empresa**. Campinas: Unicamp, 1989.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

PAREDES, L. M. F. **Impacto do outsourcing nos factores de competitividade das empresas portuguesas**. 2007. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

PEARSON, L. **Alta costura e prêt-à-porter**. Universidade Aberta 13, Texto 54. Fortaleza: Jornal O Povo, 1996.

PEDRIALI, M. C. **Business process outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11., 2005. **Anais...**São Paulo: Fecap / Revista Estudante On-line.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. **A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation, culture on dimension of small firm performance**. Journal of The Academy of Marketing Science, 24(1), p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. **Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos**. 1999.

PERSONA, A. et al. **Remote control and maintenance outsourcing networks and its applications in supply chain management.** Journal of Operations Management, v. 25, Issue 6, November 2007.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: Oxford University Press, 3. ed., 1995. Original Ed.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The one to one manager: real world lessons in customer relationship management.** Currency/Doubleday, 1999.

PFEFFER, J.; SALANSIK, G. R. **The external control of organizations.** Boston: Pitman, 1978.

PINTO, J. C. **Uma abordagem sobre as relações entre indústria, estratégia e performance,** Revista Portuguesa de Gestão, 1992, p. 13-27.

PIOVEZAN, L. H. **Estratégia empresarial e de manufatura: considerando sua importância na implantação de melhorias.** Revista de Negócios, 2007.

POPPO, L.; ZENGER, T. **Testing alternative theories of the firm: transaction cost knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services.** Strategic Management Journal – 1986-1988, 19 (9). p. 853-877, 1998.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press, 1980.

_____. **Creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **What is strategy**. Harvard Business Review, 1996.

_____. **Internet and strategy**. Harvard Business Review, 2001.

POSSAS, M. L. **Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial – implicações para o Brasil**. New York, 1996.

_____; CARVALHO, E. A. **Competitividade internacional: um enfoque teórico**. mimeo: s. d., 1959.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. **The (new) nature and essence of the firm**. European Management Review, 6:1, p. 5-15, 2010.

PRADO, D. S. **Gerência de projetos em tecnologia da informação**. Belo Horizonte: EDG, 44p. (Série Gerência de Projetos, 5), 1999.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. **Terceirização de serviços de TI: um modelo para avaliação de relações de causa e efeito**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA E ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 3., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro.

PRAHALAD, C. K. **The art of outsourcing**. The Wall Street Journal. 2005.

_____; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1990, 1995.

QUEIROZ, C. **Manual de terceirização**. IOB - Informações Objetivas, Editora STS, 1998.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**: a knowledge and service based paradigm for industry. New York: The Free Press, 1992.

_____; HILMER, F. G. **Strategic outsourcing**. Sloan Management Review, 1994, p. 43-55.

RABELO, S.; LEOCÁDIO L.; FERRAZ, S. **Análise da gestão de pessoas na terceirização de atividades-fim no setor financeiro cearense**. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – CNEG, 3., 2006, Niterói. **Anais...** Niterói, 2006.

RANGEL, A. S. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), 2008.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

RICH, M. **The direction of marketing relationships**. Journal of Business & Industrial Marketing, 2000.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Structuring cooperative relationships between**. Strategic Management Journal, 1992.

RIPIN, K. M.; SAYLES, L. R. **La contratación de servicios externos en sistemas de información**: como aprender a forjar asociaciones productivas para evitar desilusiones. México: Oxford University Press, 261 p, 2000.

ROBINSON, D. E. **Fashion theory and product design**. Harvard Business Review, v. 36, n. 1, november/December 1958.

ROCHA, W. F. **Análise do agronegócio da erva-mate com enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. 2001. 133 f. Tese de Doutorado Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** 1999. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROCHA, R. E.; NUNES, F. N. **A viabilidade da terceirização, parceria e aliança logística na indústria de confecções.** Ingepro – Inovação, Gestão e Produção, v. 1, n. 2, 2009.

ROCHA, T. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial:** um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica (Relationship marketing and competitive advantage: a case study in agrochemical industry). Monografia Pós-Graduação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo 2007.

RODRIGUES, A. M. **Lugar e imagem da mulher na indústria.** Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos / Fundação Carlos Chagas, 1992.

RODRIGUES, A. C.; RIAL, E. P. R. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, 2009.

RODRÍGUEZ, T. F.; ROBAINA, V. P. A review of *outsourcing* from the resource-based view of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 49-70, March 2006.

ROSA, 1954 In: POSSAS, M. L.; CARVALHO, E. A. **Competitividade internacional: um enfoque teórico.** mimeo : s.d., 1959.

ROSÉS, J. **Subcontracting and vertical integration in the Spanish cotton industry 1.** The Economic History Review, v. 62:1, p. 45-72, 2009.

ROSS, J.; WESTERMAN, G. **Envolving competences for IT outsourcing.** CISR Research Briefing, v. III, n. 2C, 2003.

ROUSSEAU, D. et al. **Not so different after all: a cross-discipline view of trust.** Academy of Management Review, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 17. ed., Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance.** Boston: Harvard Business School, 1974.

RUMMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental Issues in strategy.** Harvard Business School Press, 1994.

RUYTER, K.; WETZELS, M. **Commitment in auditor-client relationships: antecedents and. Consequences.** Accounting, Organizations and Society, n. 24, 1999.

RUYTER, K.; WETZELS, M. G. M. **The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters.** Journal of Service Research, v. 2, n. 3, 2000.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. **A social information processing approach to job attitudes and task design.** Administrative Science Quarterly. 1978.

SALMELA, H.; SPIL, T. **Strategic information systems planning in inter-organizational networks: adapting SISP approaches to network context.** Turku Centre for Computer Science (Finland), 2007.

SAMUEL, D.; SERRANO, A. **Sistemas de informação e estruturas organizacionais.** Revista Portuguesa de Gestão, n. 1, Inverno, Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa, p. 55-63, 2000.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANI, A.(1991). In: PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SANZO, M. S.; VASQUEZ, A. **Effect of market orientation on bayer-selber relationship satisfaction**. *Industrial Marketing Management*, v. 32, 2000.

SANZO et al. **Attitude and satisfaction in a traditional food product**. *British Food Journal*. Bradford: v. 105, p. 771, 2003.

SANTOS, C. P., (2001). **Construção e teste de um modelo teórico sobre o impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.

SAUNDERS, C.; GEBELT, M.; HU, Q. **Achieving success in information systems outsourcing**. *California Management Review*, v. 39(2), p. 63-80, 1997.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York: Harper Row, 1957.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Strategic Cost Management** - The Free Press. Trad. brasileira de 1995. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SHAPIRO, S. P. Agency theory. **Annual Review of Sociology**, v. 31, p. 263-284, 2005.

SHARMA, D. D. **A model for governance in international strategic alliances**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13(6), p. 511-528, 1998.

SHARPE, M. **Outsourcing, organizational competitiveness, and work**. *Journal of Labor Research*, 1997, v. 18, p. 535-550.

SILVA, R. A. **Intercambialidade gerencial como estratégia de gestão em redes organizacionais**. In: SEMINÁRIO DE REDE PMES MERCOSUL, 4., 2000. **Anais...** 2000.

SIMON, H. A. **Rationality and decision making**. In> SIMON, H. A. (Ed.). **Models of man**. New York: Wiley, 1957.

SIMONSEN, M. H. **Ensaio analítico**. Rio de Janeiro: 1994. 426 p.

SNOJ, B.; KORDA, A. P.; MUMEL, D. **The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value**. *Journal of Product & Brand Management*, v. 13, n. 3, 2004.

SINKOVICS, R. R.; ROATH A. S. **Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer - 3pl relationships**. *Journal of Business Logistics*, v. 25, Iss. 2, p. 43, 22p, 2004.

SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. **A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior**. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 25, n. 4, p. 305, 1997.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH. S.; SABOL, B. **Impact of frontline employee behaviours and management practices on consumer trust, value and loyalty in relational services exchanges.** Working Paper. Case Western Reserve University, Cleveland, 2000.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 2002.

SLATER, S.; NARVER, J. **Intelligence generation and superior customer value.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SOBRAL, F.; CARVALHO, F. **Characteristics of skilled negotiators: an empirical study.** In: ANNUAL INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR CONFLICT MANAGEMENT CONFERENCE, 15., 2002. Salt Lake City. **Proceedings...** 2002.

SODANO, A. **Leveraging CRM to build better products, life & health.** Financial Services Edition, 26 de June, p. 23 e 27, 2000.

SOON, A.; STRAUB, D. W. **Production and transaction economies and IS outsourcing: a study of the U.S. banking industry.** MIS Quarterly, v. 22, Issue 4, 1998.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marcas e distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SUEYOSHI, T. et al. **Core business concentration vs. corporate diversification in the U.S. electric utility industry: synergy and deregulation effects.** Energy Policy, v. 37, Issue 11, 2009.

SPULBER, F. D. **Criadoras de mercado: como empresas líderes criam e conquistam mercados.** Strategic Management Journal, v. 29(7), p. 745-768, 1998.

STYLES, 1998 In: MARQUES, A. **A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influências destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação**

de um modelo estrutural no contexto empresarial português. 2003. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

STRAUSS, A. C.; TOIT, A. A. S. **Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness.** Aslib Proceedings. Bradford: 2010. v. 62, Iss. 3, p. 302, 2010.

SCHUMPETER. J. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper & Row, 1950.

STUMP, R. **Antecedents of purchasing concentration: a transaction cost explanation.** Journal of Business Research, v. 34, n. 2, p.145-57, 1995.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harbra, 1981.

SWANSON, E. B.; RAMILLER, N. C. **Innovating mindfully with information technology.** MIS Quarterly, v. 28(4), p. 553-583, 2004.

TADELIS, S. **Complexity, flexibility, and the make-or-buy decision.** The American Economic Review, 2002.

TAUHATA, T.; LIMA, F. C. **Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas: estudio de caso práctico.** Revista de Empresa, Madrid, Espanha, v. 13, p. 56-76, 2005.

TAVARES, M. **Alianças e redes estratégicas:** as tendências nas empresas líderes no Brasil. 2002. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração / IAG.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios. São Paulo: Pearson, 2000.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. In: **FOSS, N. (Ed.) Resources, firms and strategies**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

TENG, J.; CHEON, M.; GROVER, V. **Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model**. *Decision Sciences*, v. 26, n. 1, p.75-103, 1995.

TOFLLER, A. **Powershift- As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990

TOMÉ, D. M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/tome/cap5>>. Acesso em: 6 jul. 2009.

TORRES, L.; MILLE, J. **Alinhamento estratégico com o cliente**. *HSM Management*, jul./ago. 1989.

TUTIA, R. Outsourcing como apoio à estratégia competitiva no segmento de vestuário de moda. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 14., 2007. **Anais...** 2007.

_____ et al. **Terceirização na MVM – estratégia competitiva no segmento casualwear**. UNIP, 2008.

URBAN, G. L.; SULTAN F.; QUALLS, W. **Placing trust at the center of your internet strategy**. *Sloan Management Review*, v. 42, 2000.

URDAN, A. T.; ZUÑIGA, K. H. **O consumidor recompensa o comportamento ético empresarial?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 1 CD-ROM.

VASCONCELLOS, F. P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer!**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 10. ed. 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 21-37, out./dez. 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo, 1993.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração,** 2. ed. Atlas, 2006.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 331 p. Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ, 1964.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional.** Ed. Saraiva, 2002.

WALKER, G.; WEBER, D. **A transaction cost approach to make-or-buy decisions.** Administrative Science Quarterly, v. 29, p.372-391, 1984.

WEERMA, L. A.; BATISTA. P. C. **Elaboração e implantação de projetos e estratégia.** Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial. UECE, 2009.

WERNEFELT, B. **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

_____. **Markets and hierarchies.** New York: Free Press, 1975.

_____. **Franchise bidding for natural monopolies – in general and with respect to CATV.** 1976.

_____. Assessing vertical market restrictions: antitrust ramifications of the transaction cost approach, **University of Pennsylvania Law Review**, v. 127, p.953-993, 1979a.

_____. **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.** 1979.

_____. **Credible commitments: using hostages to support exchange.** 1983.

_____. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

_____. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.** 1991.

_____. **Transaction cost economics meets posnerian law and economics.** 1993

_____. **Opportunism and its critics.** *Managerial and Decision Economics*, v. 14, p. 97-107, 1993.

_____. **The mechanisms of governance.** Oxford, 429 p, 1996.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: Free Press, 1985.

_____. **Transaction cost economics and organization theory.** In: **SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). The Handbook of Economic Sociology.** Princeton: Princeton University Press, 2002, p.77-107. Práticas estratégicas de *outsourcing* de empresas multinacionais (EMNs) na China Mingu Kang, Xiaobo Wu, Paul Hong kong. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Bingley: 2009, v. 2, n. 3, p. 240.

_____. **Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management.** *Journal of Supply Chain Management*, v. 44. n. 2. p. 5-16, 2008.

WILLIAMSON, S. D. **Costly monitoring, financial intermediation and equilibrium credit rationing.** *Journal of Monetary Economics*, n. 18(2), p. 159-179, 1986.

WILSON, E. J.; VLOSKY R.. **Partnering relationship activities: building theory from case study research**. Journal of Business Research, n. 39(1), p. 59-70, 1997.

WONG, A.; SOHAL, A. **An examination of the relationship between trust, commitment, and relationship quality**. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 30, n. 1, p. 34-50, 2002.

YIN, R. **Case study research design and methods**. 2. ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U. **Alianças estratégicas**. São Paulo, 1996.

YOUNG, D.; ALEXANDER, M. **Outsourcing: where's the value?**. Long Range: Elsevier Science Publishers Planning, 1996.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services marketing integrating customer focus across the firm**. 39. ed. New York: Irwin Mcgraw Hill, 2003.

ZENONE, L. C. **Customer Relationship Management (CRM) – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHU, Z.; HSU, K.; LILLIE, J. **Outsourcing – a strategic move: the process and ingredients for success**. Management Decision, v. 39, p. 373-378, 2001.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **Lucro a partir do core business: estratégias rentáveis de crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZOOK, C. **Finding your next core business**. Harvard Business Review. Disponível em: <<http://www.lis.ulsiada.pt>>. 2007 .

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pioneira, 1982.

_____; NOGUEIRA, A. C. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, v. 11, n. 2, 2002.

XIAO, S. **Study of competitiveness of service-outsourcing cities in China**. Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou – China, 2008.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. PERFIL DA EMPRESA

1.1 Razão social (opcional): _____

1.2 Cargo

1. () Presidente 2. () Diretor 3. () Gerente 4. () Outro: _____

1.3. Participação de capital nacional/estrangeiro (%)

1. (%) Nacional 2. (%) Estrangeiro

1.4. Tempo de atuação no mercado (em anos)

1. () até 1 2. () acima de 1 e abaixo de 3 3. () 3 ou mais

1.5. Número de empregados

1. () até 99 2. () 100 a 499 3. () 500 a 1.000 4. () acima de 1.000

1.6. Faturamento em 2007(em R\$ milhões)

1. () até 6 2. () 6 a 50 3. () 50 a 200 4. () acima de 200

2. USO E FREQUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO

2.1. Considerando a terceirização como o repasse de atividades ou de parte do processo produtivo, para empresa especialmente contratada, assinale a opção que melhor descreve a prática de terceirização na empresa.

1. () Ocasional 2. () Regular 3. () Não utiliza

2.2 Indique o grau de importância dos fatores abaixo para a decisão quanto ao uso da terceirização:

Legenda: 1 – Não importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Medianamente importante; 5 – Muito importante

1	Redução de custos	1	2	3	4	5
2	Melhoria de qualidade dos produtos e serviços	1	2	3	4	5
3	Aumento de lucratividade	1	2	3	4	5
4	Acesso ao uso de recursos não disponíveis internamente	1	2	3	4	5
5	Redução das necessidades de habilidades e conhecimentos especializados na empresa	1	2	3	4	5
6	Concentração nas competências principais	1	2	3	4	5
7	Redução da complexidade de gestão	1	2	3	4	5
8	Restrição de espaço físico para a produção interna	1	2	3	4	5

2.3. Relativamente à frequência nas transações, indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir:

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	As compras (atividades) a cada parceiro terceirizado não ocorrem mais de uma vez	1	2	3	4	5
2	As atividades contratadas pela empresa ocorrem de forma pontual/isolada	1	2	3	4	5
3	As atividades são contratadas pela empresa quando surgem oportunidades irrecusáveis	1	2	3	4	5
4	Foi observado que a repetição de parceiros terceirizados, possibilitando a criação de reputação, diminui os custos	1	2	3	4	5

3. FATORES RELACIONADOS AOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

3.1. Informe o grau de intensidade que se observa na relação entre contratante e fornecedor, quanto aos fatores abaixo listados.

Legenda: 1: Nenhuma; 2 – Muito baixa 3 – Baixa; 4 – Alta; 5 – Muito alta

1	Com que intensidade a empresa prefere contratos de terceirização destinados apenas a completar a capacidade operacional	1	2	3	4	5
2	Com que intensidade a empresa evita contratos de terceirização que levam a um vínculo muito forte com a contratada	1	2	3	4	5
3	Com que intensidade a empresa evita contratos de longa duração, a fim de não formar vínculos de dependência	1	2	3	4	5
4	Com que intensidade a empresa prefere contratos que facilitem a mudança de parceiro terceirizado	1	2	3	4	5
5	Com que intensidade a empresa evita relação de proximidade com o parceiro terceirizado, não conquistando sua confiança	1	2	3	4	5

3.2. Informe o grau de intensidade que se observa na relação entre contratante e fornecedor, quanto aos fatores abaixo listados.

Legenda: 1 – Nenhuma; 2 – Muito baixa 3 – Baixa; 4 – Alta; 5 – Muito alta

1	Com que intensidade a empresa pormenoriza os contratos por níveis de serviço, com a finalidade de monitorar o parceiro terceirizado	1	2	3	4	5
2	Com que frequência a empresa realiza visitas às instalações do parceiro terceirizado, para averiguar suas condições de prestação de serviços	1	2	3	4	5
3	Você concorda que a empresa monitora muito intensamente as transações que realiza com parceiros terceirizados, mantendo-as sob estrito controle	1	2	3	4	5
4	Você concorda que os produtos fabricados na empresa, que exigem investimento específico para sua produção, perderão valor de mercado caso não sejam processados ou comercializados em determinado espaço de tempo	1	2	3	4	5

3.3. Relativamente à especificidade dos ativos, indique seu grau de concordância com as afirmações a seguir:

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	A empresa possui unidades de equipamentos, instalações, etc., especializadas, que atendem a requerimentos muito específicos das atividades	1	2	3	4	5
2	A proximidade física dos parceiros terceirizados é muito importante	1	2	3	4	5
3	A troca de parceiros terceirizados implica transferir equipamentos, processos ou pessoas	1	2	3	4	5
4	A troca de parceiros terceirizados implica aumento de deslocamento entre as partes	1	2	3	4	5
5	A troca de parceiros especializados implica maiores custos	1	2	3	4	5

3.4. Quanto à incerteza na relação com os fornecedores, indique seu grau de concordância com as afirmações a seguir:

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	Os parceiros terceirizados adotaram atitudes oportunistas (buscando servir apenas aos próprios interesses, envolvendo ou não meios ilícitos ou antiéticos)	1	2	3	4	5
2	Os parceiros terceirizados descumprem os prazos de entrega	1	2	3	4	5
3	Os parceiros terceirizados nem sempre observam os padrões de qualidade definidos	1	2	3	4	5
4	A empresa tem sentido necessidade de substituir parceiros terceirizados	1	2	3	4	5
5	Há desconfiança e descomprometimento na relação contratual com os parceiros terceirizados	1	2	3	4	5
6	A empresa respeita a propriedade intelectual dos parceiros terceirizados	1	2	3	4	5

4. FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS

4.1. Aponte o seu grau de concordância quanto à especificidade dos recursos listados.

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

1	Na empresa a busca e o acesso a conhecimento especializado é uma atividade crítica	1	2	3	4	5
2	A mão de obra necessária ao desenvolvimento das atividades da empresa é barata e fácil de encontrar	1	2	3	4	5

3	Há na empresa atividades que requerem pessoal muito especializado	1	2	3	4	5
4	Os recursos materiais na empresa não podem ser imitados de maneira perfeita (tecidos, adereços artesanais, bordados, etc.)	1	2	3	4	5
5	A empresa possui recursos a que a concorrência não tem acesso (<i>design</i> especial, equipamentos, materiais e instalações)	1	2	3	4	5

4.2. Informe o seu grau de concordância quanto às afirmativas abaixo relativas à obtenção de recursos externos pela empresa na terceirização.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	É muito importante o universo de recursos físicos, financeiros e materiais que a empresa não consegue gerar internamente, sendo obrigada a adquirir no mercado	1	2	3	4	5
2	Para tornar mais fácil a obtenção dos recursos necessários às operações, muitas vezes a empresa precisa se adaptar e mesmo alterar comportamentos habituais	1	2	3	4	5
3	Nas relações com o ambiente externo, a empresa se esforça para formar parcerias naturalmente benéficas, para obtenção de recursos	1	2	3	4	5
4	A empresa analisa cuidadosamente a importância dos recursos a serem obtidos	1	2	3	4	5
5	A empresa é sempre bem-sucedida na busca dos recursos de que necessita	1	2	3	4	5

4.3. Indique o seu grau de concordância quanto à liberação de recursos da empresa contratante da terceirização.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	A terceirização facilita a dispensa e realocação de pessoal administrativo e operacional	1	2	3	4	5
2	A terceirização dispensa investimento em instalações	1	2	3	4	5
3	A terceirização dispensa a aquisição de equipamentos necessários à produção	1	2	3	4	5
4	A terceirização dispensa a aquisição de insumos necessários ao processo produtivo	1	2	3	4	5
5	A terceirização dispensa a utilização de Tecnologia da Informação	1	2	3	4	5

5. A RELAÇÃO COM PARCEIROS TERCEIRIZADOS

5.1. Informe o seu grau de concordância com a adequação das frases listadas à experiência de terceirização de sua empresa.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	Os parceiros terceirizados sempre cumprem os compromissos assumidos perante a empresa	1	2	3	4	5
2	Os parceiros terceirizados têm dificuldade de compreender as posições da empresa	1	2	3	4	5
3	Em tempos de crise os parceiros terceirizados não abandonam a empresa	1	2	3	4	5
4	Os parceiros terceirizados são amigos da empresa	1	2	3	4	5
5	Os dirigentes sentem que os parceiros terceirizados têm estado ao lado da empresa	1	2	3	4	5
6	A empresa e seus parceiros terceirizados mantêm um relacionamento de mútua cooperação	1	2	3	4	5
7	Há uma grande empatia entre a empresa e os parceiros terceirizados	1	2	3	4	5

5.2. Indique o seu grau de concordância quanto às frases listadas, no tocante ao compartilhamento de normas e à cooperação na terceirização.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro ; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	Os parceiros terceirizados conhecem satisfatoriamente os produtos e serviços da empresa	1	2	3	4	5
2	Os parceiros terceirizados fizeram sacrifícios pela empresa no passado	1	2	3	4	5
3	Os parceiros terceirizados se preocupam com o bem-estar dos colaboradores da empresa	1	2	3	4	5
4	Empresa e parceiros terceirizados partilham dos mesmos valores e pontos de vista	1	2	3	4	5
5	Não importa de quem seja a culpa, os problemas são de responsabilidade da empresa e dos parceiros terceirizados	1	2	3	4	5

6. O USO ANALÍTICO DO OUTSOURCING ESTRATÉGICO

6.1. Aponte o seu grau de sua concordância quanto ao caráter estratégico da terceirização para a empresa.

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

1	Os parceiros terceirizados ganharam mais importância, tornando-se uma parte significativa da cadeia de valor da empresa	1	2	3	4	5
2	O proprietário expressa confiança nos parceiros terceirizados, atribuindo-lhes funções anteriormente exercidas pela empresa	1	2	3	4	5
3	As atividades terceirizadas ocorrem de forma continuada	1	2	3	4	5
4	As decisões de terceirização abrangem uma parte significativa da cadeia produtiva da empresa	1	2	3	4	5
5	Os contratos com parceiros terceirizados são de longo prazo	1	2	3	4	5
6	A empresa intensifica a terceirização das atividades primárias	1	2	3	4	5
7	A empresa intensifica a terceirização das atividades de apoio	1	2	3	4	5

7. A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

7.1. De acordo com sua expectativa, assinale o grau de contribuição da terceirização para a performance econômica da empresa, medido pelos indicadores listados.

1 – Muito abaixo da expectativa; 2–Abaixo da expectativa; 3 – De acordo com a expectativa; 4 – Acima da expectativa; 5 – Muito acima da expectativa

1	Lucratividade	1	2	3	4	5
2	Crescimento das vendas	1	2	3	4	5
3	Posição no mercado	1	2	3	4	5
4	Qualidade	1	2	3	4	5
5	Redução de custos	1	2	3	4	5

7.2. De acordo com sua expectativa, aponte o grau de vantagem da empresa, comparativamente ao dos concorrentes, medido pelos indicadores listados.

1 – Muito abaixo da expectativa; 2 – Abaixo da expectativa; 3 – De acordo com a expectativa; 4 – Acima da expectativa; 5 – Muito acima da expectativa

1	Lucratividade	1	2	3	4	5
2	Crescimento das vendas	1	2	3	4	5
3	Posição no mercado	1	2	3	4	5
4	Qualidade	1	2	3	4	5
5	Redução de custos	1	2	3	4	5
6	Capacidade de inovação	1	2	3	4	5
7	Diferenciação dos produtos	1	2	3	4	5
8	Notoriedade da marca	1	2	3	4	5