



# ÍNDICE DE DESEMPENHO DO FORNECEDOR (IDF) COMO SUPORTE À ESTRATÉGIA DE OFFSHORE OUTSOURCING

## SUPPLIER PERFORMANCE INDEX (SPI) AS A SUPPORT FOR OFFSHORE OUTSOURCING STRATEGY

### ÍNDICE DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES (SPI) COMO APOYO A LA ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN OFFSHORE

#### RESUMO

**Objetivo:** Este artigo tecnológico visa aprimorar o processo de compras internacionais por meio da aplicação da estratégia de offshore outsourcing, utilizando a perspectiva da visão baseada em recursos externos (ERBV) para explorar competências de fornecedores como fonte de vantagem competitiva.

**Contexto:** O estudo foi conduzido em uma empresa do setor têxtil que buscava maior eficiência e eficácia na gestão de seus fornecedores internacionais, em um cenário de crescente complexidade nas cadeias globais de suprimentos.

**Diagnóstico:** Identificou-se a ausência de critérios objetivos e sistemáticos para a avaliação dos fornecedores internacionais, o que comprometia a tomada de decisão e a sustentabilidade das parcerias de outsourcing.

**Implicações práticas:** Como solução, desenvolveu-se o Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF), uma ferramenta de avaliação aplicada via estudo de caso. O uso do IDF permitiu decisões mais analíticas, dinâmicas e orientadas a resultados, considerando o desempenho individual e relativo entre fornecedores ativos.

**Implicações teóricas:** O estudo contribui ao evidenciar três etapas fundamentais para a adoção eficaz de estratégias de offshore outsourcing, ampliando o entendimento sobre a operacionalização da ERBV em contextos globais de fornecimento.

**Originalidade/valor:** A pesquisa oferece uma proposta prática e estruturada para avaliar fornecedores internacionais, articulando teoria e aplicação. Ao integrar a ERBV com uma ferramenta de gestão, apresenta valor tanto acadêmico quanto gerencial, especialmente para empresas inseridas em cadeias de suprimentos globais.

**Palavras-chave:** Compras; Avaliação De Fornecedores; Offshore; ERBV; Artigo Tecnológico.

Luiz Eduardo Simão

Doutor  
Universidade do Vale do Itajaí – Brasil  
[luiz.es@univali.br](mailto:luiz.es@univali.br)

Jailson Lana

Doutorando  
Universidade do Vale do Itajaí – Brasil  
[jailson.lana@univali.br](mailto:jailson.lana@univali.br)

Raul Beal Partyka

Doutorando  
Fundação Getúlio Vargas – Brasil  
[raul.partyka@fgv.edu.br](mailto:raul.partyka@fgv.edu.br)

**Submetido em:** 31/07/2025

**Aprovado em:** 30/01/2026

**Como citar:** Simão, L. E., Lana, J., & Partyka, R. B. (2026). Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) como Suporte à Estratégia de Offshore Outsourcing. *Alcance (online)*, 33(1), 101-117. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(jan/abr\).p101-117](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p101-117)

OPEN ACCESS





## ABSTRACT

**Purpose:** This technological article aims to enhance the procurement process through the application of an offshore outsourcing strategy, using the external resource-based view (ERBV) to explore supplier capabilities as a source of competitive advantage.

**Context:** The study was conducted in a textile company seeking greater efficiency and effectiveness in managing its international suppliers, within an increasingly complex global supply chain environment.

**Diagnosis:** The absence of objective and systematic criteria for evaluating international suppliers was identified, compromising decision-making and the sustainability of outsourcing partnerships.

**Practical implications:** As a solution, the Supplier Performance Index (SPI) was developed, an assessment tool applied through a case study. The use of the SPI enabled more analytical, dynamic, and results-oriented decisions, considering both individual and relative performance among active suppliers.

**Theoretical implications:** The study contributes by highlighting three fundamental stages for the effective adoption of offshore outsourcing strategies, broadening the understanding of ERBV operationalization in global sourcing contexts.

**Originality/value:** The research offers a practical and structured proposal for evaluating international suppliers, combining theory and application. By integrating ERBV with a management tool, it presents value both academically and managerially, especially for companies embedded in global supply chains.

**Keywords:** Procurement; Supplier Evaluation; Offshore; ERBV; Technological Article.

## RESUMEN

**Objetivo:** Este artículo tecnológico tiene como objetivo mejorar el proceso de compras mediante la aplicación de la estrategia de offshore outsourcing, utilizando la perspectiva de la visión basada en recursos externos (ERBV) para explorar las competencias de los proveedores como fuente de ventaja competitiva.

**Contexto:** El estudio se llevó a cabo en una empresa del sector textil que buscaba mayor eficiencia y eficacia en la gestión de sus proveedores internacionales, en un escenario de creciente complejidad en las cadenas globales de suministro.

**Diagnóstico:** Se identificó la ausencia de criterios objetivos y sistemáticos para la evaluación de proveedores internacionales, lo que comprometía la toma de decisiones y la sostenibilidad de las asociaciones de outsourcing.

**Implicaciones prácticas:** Como solución, se desarrolló el Índice de Desempeño del Proveedor (IDP), una herramienta de evaluación aplicada mediante un estudio de caso. El uso del IDP permitió decisiones más analíticas, dinámicas y orientadas a resultados, considerando el desempeño individual y relativo entre los proveedores activos.

**Implicaciones teóricas:** El estudio contribuye al evidenciar tres etapas fundamentales para la adopción efectiva de estrategias de offshore outsourcing, ampliando la comprensión sobre la operacionalización de la ERBV en contextos de suministro global.

**Originalidad/valor:** La investigación ofrece una propuesta práctica y estructurada para evaluar proveedores internacionales, articulando teoría y aplicación. Al integrar la ERBV con una herramienta de gestión, aporta valor tanto académico como gerencial, especialmente para empresas insertas en cadenas de suministro globales.

**Palabras Clave:** Compras; Evaluación De Proveedores; Offshore; ERBV; Artículo Tecnológico.

## INTRODUÇÃO

O *outsourcing*, ou terceirização, pode ser entendido como uma decisão estratégica pela qual a empresa opta por adquirir bens (componentes, produtos semiacabados ou acabados) e serviços de fornecedores externos, em vez de produzi-los internamente, com o objetivo de reconfigurar a estrutura produtiva da organização (Domberger, 1998; Lacity, Willcocks & Rottman, 2009). A terceirização consolidou-se como uma prática recorrente em contextos de crescente



complexidade e dinamismo das cadeias globais de suprimentos, favorecida pela busca de flexibilidade operacional, redução de custos, acesso a competências especializadas e concentração em atividades core (Gilley & Rasheed, 2000; Hätönen & Eriksson, 2009). Diversas evidências empíricas indicam que, quando bem gerenciada, a terceirização pode melhorar o desempenho organizacional ao permitir ganhos de eficiência, inovação e capacidade de resposta ao mercado (McIvor, 2009; Bustinza et al., 2010; Elia, Caniato, & Luzzini, 2022). Nesse contexto, estudos indicam que mais de 70% das empresas globais utilizam outsourcing como estratégia competitiva, porém apenas cerca de 30% a 40% adotam sistemas formais e integrados de avaliação de desempenho de fornecedores, especialmente em contextos internacionais (Krause et al., 2007; Monczka et al., 2020). Além disso, a literatura recente sobre mensuração do desempenho reconhece que os sistemas de mensuração de desempenho continuam a evoluir, mas ainda apresentam lacunas significativas quanto à integração e ao suporte efetivo à decisão em cadeias globais (Bititci et al., 2023; Franco-Santos et al., 2024). Além disso, pesquisas publicadas em 2023 demonstram propostas de estruturas integradas para avaliação de desempenho de fornecedores que incorporam múltiplos critérios e métodos multicritério como *Fuzzy TOPSIS*, reforçando a necessidade de abordagens sistemáticas de mensuração (Pontes & Musetti, 2023; Molina Ossa & Rubio-Rodríguez, 2023).

Além disso, o *outsourcing* também redesenha os padrões de competição global, ao fomentar novas formas de interdependência entre firmas e fornecedores, especialmente sob a ótica da Visão Estendida Baseada em Recursos (ERBV) (Lavie, 2006), que reconhece os recursos acessados externamente como fontes de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a Visão Baseada em Recursos Externos (ERBV) constitui uma evolução analítica da Visão Baseada em Recursos tradicional ao reconhecer que vantagens competitivas podem emergir não apenas de ativos controlados internamente, mas também de recursos acessados, combinados e orquestrados por meio de relações interorganizacionais, como parcerias com fornecedores estratégicos e redes globais de suprimentos (Lavie, 2006; Dyer, Singh, & Hesterly, 2018). Evidências recentes indicam que, em estratégias de *offshore outsourcing*, o desempenho organizacional está fortemen-

te condicionado à capacidade da firma focal de avaliar, selecionar e governar recursos externos críticos, reduzindo assimetrias de informação e riscos operacionais inerentes às cadeias globais (Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Elia, Caniato, & Luzzini, 2022). Nesse contexto, a ausência de sistemas estruturados de avaliação de desempenho de fornecedores limita a efetiva apropriação desses recursos e fragiliza a geração de valor relacional. O Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) proposto neste estudo operacionaliza a ERBV ao converter capacidades externas – como confiabilidade produtiva, qualidade, flexibilidade e desempenho logístico – em métricas comparáveis e passíveis de gestão estratégica. Assim, o IDF atua como um mecanismo de governança relacional que sustenta a orquestração de recursos interorganizacionais, contribuindo tanto para a tomada de decisão quanto para o fortalecimento de vantagens competitivas baseadas em relacionamentos. Essa abordagem avança a literatura ao demonstrar, empiricamente, como a ERBV pode ser aplicada por meio de instrumentos de mensuração de desempenho em cadeias globais de suprimentos contemporâneas.

Apesar da ampla adoção prática, persiste uma significativa confusão conceitual entre *outsourcing*, *offshoring* e *offshore outsourcing*, o que compromete análises mais rigorosas sobre seus impactos e desdobramentos estratégicos (Mihalache & Mihalache, 2016; Manning et al., 2020). O *outsourcing* refere-se à transferência de atividades anteriormente realizadas internamente para fornecedores externos localizados no mesmo país, com o objetivo de acessar competências especializadas e reduzir custos (Lacity et al., 2016). Deve-se, entretanto, evitar confundir *outsourcing* com subcontratação. Enquanto esta última envolve a execução de tarefas específicas por terceiros com expertise técnica, o *outsourcing* pressupõe uma relação contratual de mais longo prazo e com implicações estratégicas (Elia et al., 2022). Conforme argumenta Manning (2021), a distinção também está no grau de dependência e integração: subcontratados operam “para” o comprador; fornecedores terceirizados atuam “com” ele, compartilhando riscos e resultados. Quando o fornecedor está localizado em outro país, a prática passa a ser denominada *offshore outsourcing*. Já o *offshoring* refere-se à transferência integral de um processo de



negócios para outra localidade geográfica, independentemente de envolver um fornecedor externo ou uma subsidiária própria. Essa distinção torna-se crucial para análises de desempenho, governança e aprendizagem organizacional (Contractor et al., 2010; Roza et al., 2011).

Nesse artigo tecnológico é apresentado o caso de uma empresa de vestuário do nortecatarinense. A situação-problema identificada na empresa analisada revela fragilidades estratégicas em sua abordagem de *offshore outsourcing*, limitada ao controle da qualidade dos produtos adquiridos, sem contemplar mecanismos sistemáticos de avaliação da capacidade e do desempenho dos fornecedores. Verificou-se a ausência de ferramentas estruturadas que permitissem a coleta, sistematização e análise de dados consistentes para embasar decisões relativas à gestão de fornecedores, tanto nacionais quanto internacionais. Esse diagnóstico emergiu de reuniões com *traders*, nas quais ficou evidente que o conhecimento sobre os fornecedores mais adequados estava concentrado de forma tácita e individualizada, sem ser compartilhado ou institucionalizado. Tal condição expõe a organização a riscos operacionais e à perda de conhecimento crítico em caso de rotatividade desses profissionais. Embora originada em um caso específico, essa problemática transcende o setor e é recorrente em empresas de diferentes segmentos que adotam estratégias de terceirização internacional sem desenvolver mecanismos robustos de gestão de relacionamento e desempenho de fornecedores (Krause, Handfield, & Scannell, 1998; Choi & Krause, 2006). A ausência de sistemas de avaliação formalizados compromete não apenas a continuidade operacional, mas também a capacidade de gerar vantagem competitiva a partir de relações colaborativas na cadeia de suprimentos.

Para as empresas têxteis, a garantia de excelência dos produtos comercializados depende e está diretamente ligada com a gestão de suprimentos e seus fornecedores. Nesse contexto, surge o desafio de motivar e estabelecer uma relação cliente-fornecedor para entregar produtos de qualidade, em prazos e custos cada vez menores. Essa relação é ainda mais importante quando se fala de uma cadeia

de suprimentos global, em que o fornecedor produz a marca e o produto da empresa cliente, através da estratégia de *offshore outsourcing*.

## DA TEORIA À PRÁTICA

A estratégia de internacionalização das empresas costuma estar diretamente relacionada às demandas da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, as principais abordagens envolvem a exportação, a criação de unidades de vendas e a implementação de operações de manufatura próprias em outros países. Entretanto, a estratégia de internacionalização também pode ser considerada com relação à interface com os fornecedores, como no caso do *offshore outsourcing* (Chopra & Meindel, 2022).

A internacionalização contínua do comércio e do fenômeno da globalização fizeram o *offshore outsourcing* disponível e atraente para várias indústrias. Com isso, a necessidade de melhores fornecedores e a investigação sobre as competências e preocupações específicas relacionadas à concorrência internacional, obrigaram as empresas a buscarem melhorar a sua capacidade de lidar com fornecedores localizados em diferentes países (Golini & Kalchschmidt, 2011). A seleção e avaliação de fornecedores é uma decisão estratégica de compra que afeta o desempenho total da empresa (Chopra & Meindel, 2022). Essa perspectiva está alinhada à abordagem de práticas gerenciais proposta por Bromiley e Rau (2014), segundo a qual a vantagem competitiva decorre não apenas dos recursos, mas das rotinas e práticas que orientam sua utilização efetiva. De modo semelhante, Bloom e Van Reenen (2010) demonstram empiricamente que a qualidade das práticas de gestão explica grande parte das diferenças de desempenho entre empresas e países. Assim, o presente estudo entende o *offshore outsourcing* como um conjunto de práticas organizacionais que traduzem e operacionalizam capacidades gerenciais críticas para o desempenho competitivo.

Um aspecto importante da estratégia de *offshore outsourcing* é que, geralmente, representa uma oportunidade para obter produtos e materiais a um custo menor do que no país de origem (Ghodsypour & O'Brien, 2001). Nas últimas décadas, o *offshore outsourcing* consolidou-



-se como uma prática estratégica na gestão de operações globais, sendo definido como o processo de contratar fornecedores externos localizados fora do país de origem da empresa para desempenhar atividades anteriormente realizadas internamente (Kotabe & Omura, 1989; Murray, Kotabe, & Wildt, 1995a; Murray, Kotabe, & Zhou, 1995b). Trata-se de uma modalidade de terceirização internacional, em que o controle operacional é transferido a terceiros localizados em outros países (Nunes, 2012), integrando-se ao escopo da internacionalização da produção. O avanço da globalização e o aumento da complexidade nas cadeias de suprimentos intensificaram essa tendência, demandando respostas mais ágeis e eficientes por parte das empresas (Contractor, Kumar, Kundu, & Pedersen, 2010). Evidências empíricas indicam que estratégias bem elaboradas de *offshore outsourcing* podem elevar significativamente o desempenho organizacional ao permitir a especialização, a redução de custos operacionais e o acesso a competências críticas (Gilley & Rasheed, 2000; Lewin, Massini, & Peeters, 2009; Mihalache & Mihalache, 2016). Além disso, essas parcerias possibilitam a cocriação de inovação e o acesso a conhecimento local, elemento central na adaptação de produtos e serviços a mercados estrangeiros (Martínez-Noya & García-Canal, 2011; Manning et al., 2018). Tais iniciativas são também impulsionadas por fatores, como a escassez de talentos, a necessidade de flexibilidade operacional e as pressões competitivas globais (Bertrand & Mol, 2013; Srivastava, Teo, & De Clercq, 2022), reforçando o *offshore outsourcing* como instrumento de vantagem competitiva sustentável no contexto internacional.

O *offshore outsourcing* é preferível quando é mais vantajoso terceirizar atividades no exterior que no país de origem (Roza et al., 2011) e quando a empresa percebe que há mais vantagem na desintegração e externalização (Kedia & Mukherjee, 2009). A decisão de usar a estratégia de *offshore outsourcing* é preferida quando as atividades têm um alto nível de padronização porque a empresa cliente pode monitorar bem os resultados (Luo et al., 2013). Além disso, essa decisão não é afetada pelo tamanho da organização quando as grandes, pequenas e médias empresas tem os recursos para implementá-lo (Roza et al., 2011).

Apesar de suas vantagens, obter valor através do *offshore outsourcing* não é uma tarefa simples. O processo de externalização das atividades anteriormente realizadas internamente pela própria empresa envolve a perda do controle direto, maior dependência dos prestadores de serviços para a colaboração e incertezas associadas às distâncias geográficas, institucionais, culturais, temporais e cognitivas. Isso implica que o gerenciamento do *offshore outsourcing* e a obtenção de valor a partir dele podem ser mais difíceis e complicadas do que o esperado originalmente (Stringfellow et al., 2008; Larsen, Manning, & Pedersen, 2011).

Assim, dentre os benefícios em investir em *offshore outsourcing*, estão a redistribuição do trabalho em escala global e o desenvolvimento de experiências em mercados internacionais. Porém, dentre as desvantagens, estão os lotes maiores, grandes estoques e a menor flexibilidade para se adaptar às mudanças de mercado (Nunes, 2012).

Nesse sentido, todo processo de *offshore outsourcing* bem estruturado deve constar de algumas etapas que vão desde o surgimento da ideia de terceirizar determinada atividade, até o acompanhamento dos resultados práticos deste *outsourcing* no dia a dia. Conforme (Baitheimy, 2003; Erber & Sayed-Ahmed, 2005; Faria & Vanalle, 2006) pode-se dividir este processo de *offshore outsourcing* em três etapas:

- (1) Definição da atividade a ser terceirizada
- (2) Seleção dos fornecedores
- (3) Avaliação e acompanhamento da parceria

A primeira etapa é tomar a decisão entre fabricar internamente ou comprar de fornecedores externos. Aqui, o objetivo é discutir a ideia da terceirização como estratégia, definir quais são as competências centrais da empresa, estudar a viabilidade econômica de se terceirizar a(s) atividade(s) pretendida(s), além de discutir a terceirização com os empregados que serão afetados por ela.

Na segunda etapa, deve-se determinar quais são os critérios de seleção de fornecedores, realizar levantamento de potenciais fornecedores e selecioná-los de acordo com os critérios pré-estabelecidos, além de elaborar um contrato para regulamentar a parceria.



Finalmente, na terceira etapa deve-se definir quais são os indicadores de desempenho da parceria, para avaliar a parceria periodicamente através do acompanhamento dos indicadores de desempenho.

## CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

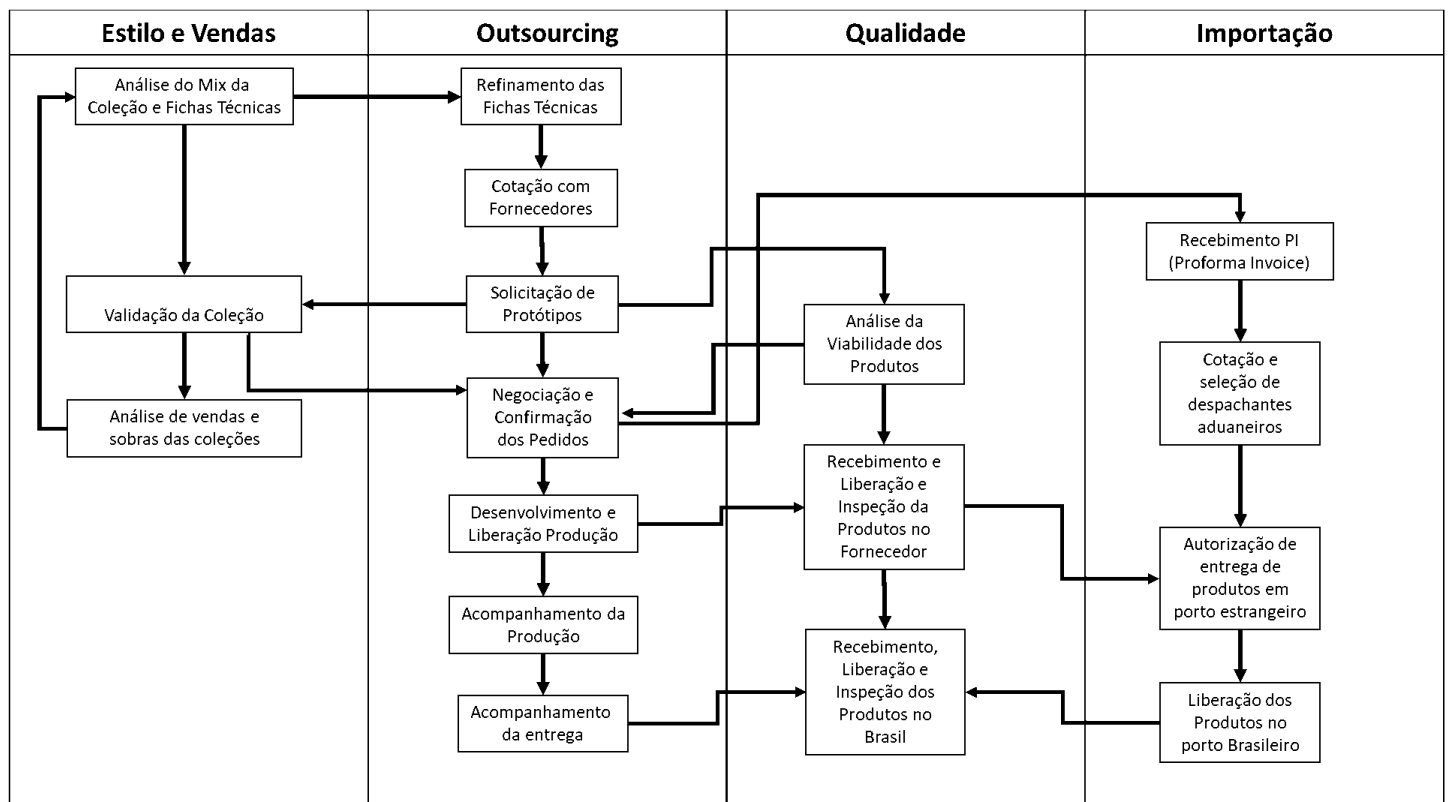
A pesquisa foi conduzida em uma indústria do vestuário localizada no norte de Santa Catarina, com mais de 40 anos de atuação no mercado, aproximadamente 400 colaboradores e distribuição nacional por meio de lojas multimarcas. No período da investigação, realizada entre março e outubro de 2023, cerca de 20% do faturamento da empresa era oriundo de

produtos importados da Ásia (Índia, Bangladesh e China), evidenciando a relevância estratégica do offshore outsourcing.

O mapa do processo de *offshore outsourcing* na empresa estudada (Figura 1) mostra a duração, que vai de 6 a 8 meses desde o início da coleção até a entrega dos produtos acabados no centro de distribuição da empresa no Brasil. Inicialmente, o processo de *offshore outsourcing* envolve as equipes de desenvolvimento de produtos e vendas, que definem qual será o mix de produtos da coleção e as fichas técnicas com a descrição de produtos e materiais esperados.

**Figura 1**

*Processo de offshore outsourcing na empresa têxtil*



Fonte: elaboração própria.

Em seguida, cabe à equipe de compras *outsourcing* refinar a ficha técnica e identificar se esses produtos são materiais para internacionalização da produção ou se devem ser destinados à produção local ou até mesmo interna.

Os *traders* iniciam o processo de importação dos produtos através da cotação das fichas técnicas dos produtos com os fornecedores internacionais. Se os preços estão próximos ou

dentro da expectativa dos *traders*, são solicitadas as amostras para validação com a equipe de estilo e vendas. Em paralelo, a equipe da qualidade faz a análise de viabilidade de cada produto, identificando possíveis problemas futuros de produção. Os *traders* negociam os produtos selecionados com os fornecedores e confirmam os pedidos. Dependendo do volume de produtos na coleção, a negociação é feita diretamente nos países de produção, concentrados hoje na



Índia, Bangladesh e China. Uma vez confirmado o pedido, a equipe de outsourcing acompanha a evolução e o desenvolvimento de cada produto até a etapa em que se libera a produção deles.

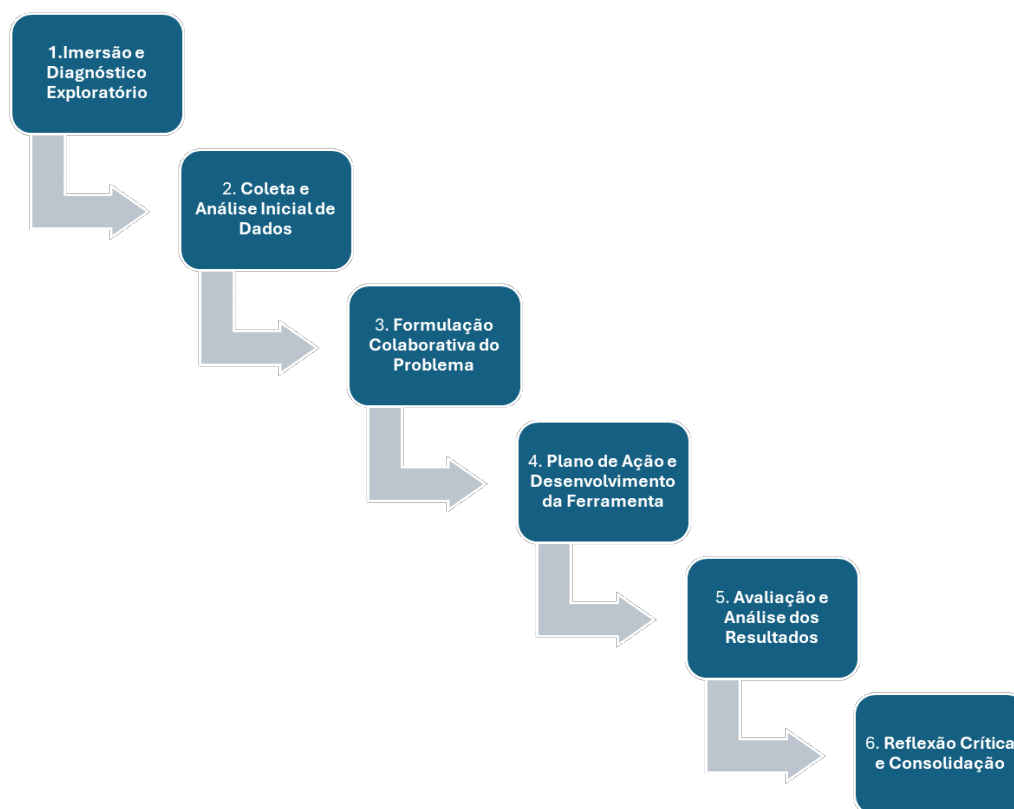
A partir daí, os *traders* acompanham o andamento da produção com agentes e fornecedores, e a equipe da qualidade avalia e libera o relatório de inspeção da produção no país de origem. Em paralelo, a equipe de importação recebe os documentos dos exportadores e define os despachantes aduaneiros que transportarão a mercadoria para o país de destino (Brasil). Acompanham também a liberação da mercadoria até a chegada ao porto. A equipe da qualidade acompanha a inspeção dos produtos recebidos no Brasil, a fim de destiná-la ao centro de distribuição da empresa.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa-ação foi adotada como abordagem metodológica para compreender e intervir na situação-problema vivenciada pela empresa em questão, por ser considerada a mais apropriada em contextos, nos quais os pesquisadores exercem papel ativo na transformação dos envolvidos no processo (Gummesson, 2005).

Para estruturar a intervenção proposta, adotou-se a pesquisa-ação conforme o modelo de seis etapas, apresentado na Figura 2.

**Figura 2**  
*Método Pesquisa-Ação*



Fonte: adaptado de Thiollent (2011).

O processo iniciou-se com uma fase exploratória, na qual se buscou compreender o contexto da organização e estabelecer o vínculo colaborativo com os participantes. Essa etapa aconteceu com uma imersão da empresa, buscando entender todo o processo, desde os aspectos de tomada de decisão até os procedimentos operacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de mapeamento de processo, entrevistas semiestruturada e análise documental de processos e registros apresentados.

Na etapa três, procedeu-se à formulação do problema, de forma participativa, identificando coletivamente os principais



desafios a serem enfrentados. Aqui, reuniões com os diversos setores e gestores da empresa, identificaram os problemas, foco deste trabalho, em relação ao processo de *offshore outsourcing*. A coleta de dados do diagnóstico da situação-problema foi construída a partir de 12 entrevistas semiestruturadas com traders, profissionais da qualidade e gestores de *sourcing*, além de oito observações diretas do processo ao longo de dois ciclos completos de coleção.

A quarta etapa consistiu na elaboração de um plano de ação conjunta entre pesquisadores, gestão e operadores, definindo metas, responsabilidades e cronograma de execução. Essa etapa também focou nas demais dimensões importantes a serem avaliadas e no score criado para efetuar a avaliação. Na sequência, implementaram-se as ações planejadas. A ferramenta IDF foi desenvolvida e aplicada com alguns fornecedores internacionais para testar a sua eficácia, avaliando os fornecedores conforme as dimensões e o *score*. A análise dos dados foi realizada através do cálculo do índice de desempenho do fornecedor (IDF) e a sua classificação baseada em critérios de desempenho de processos definidos.

A quinta etapa envolveu a reflexão crítica sobre os efeitos da intervenção, articulando os achados com o referencial teórico adotado, aqui, analisaram-se os resultados dos fornecedores categorizados e trabalhou-se a legitimação dos resultados. Por fim, consolidaram-se os resultados alcançados e identificaram-se possibilidades de continuidade do ciclo, conforme novas demandas emergentes no processo, por exemplo, futuramente, aumentar a quantidade de dimensões, caso necessário o seja. Essa abordagem metodológica permitiu aliar a transformação prática com a produção de conhecimento científico, respeitando os princípios participativos da pesquisa-ação.

A partir do diagnóstico do problema e da base teórica aqui expostos, foi desenvolvida a investigação empírica. Os dados desse estudo mostraram que muitos dos produtos da empresa vem de um limitado número de fornecedores internacionais de primeira camada, que são capazes de fornecer produtos complementares de suas coleções. Assim, o propósito da utilização da

estratégia de *offshore outsourcing* para empresa analisada foi, em primeiro momento, reduzir os custos, aumentar o portfólio de produtos e obter acesso a *expertise* que estavam alinhadas as necessidades e padrões da empresa. Além disso, as evidências empíricas do diagnóstico revelaram a inexistência de um sistema estruturado de avaliação de desempenho de fornecedores: decisões de seleção e continuidade eram baseadas predominantemente em custo unitário e inspeção final de qualidade. Registros internos indicaram recorrência de atrasos superiores a 15 dias em aproximadamente 30% dos pedidos importados, reprovação de amostras finais em cerca de 20% dos casos e retrabalhos logísticos frequentes, sem consolidação histórica desses dados. Ademais, o conhecimento sobre o desempenho dos fornecedores permanecia concentrado de forma tácita nos *traders*, elevando riscos operacionais e de perda de conhecimento. Esses achados empíricos fundamentaram a proposição do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) como solução aplicada ao problema identificado.

A teoria existente já relata que a seleção de fornecedores é um problema multicritério e um processo complexo que requer o uso de critérios frequentemente conflitantes (Aguzzoul, 2012). Entretanto, a partir da análise do processo e entrevistas realizadas verificou-se no diagnóstico do processo de *offshore outsourcing* que a empresa utilizava apenas um critério para o controle da qualidade dos produtos recebidos e que pouco se sabia sobre a capacidade e *performance* dos fornecedores de *offshore outsourcing*. A carência de critérios avaliativos bem definidos resultava em desdobramentos adversos à organização, além de perda de competitividade em muitos casos.

Outro ponto importante é que a empresa também não possuía uma ferramenta para avaliação do desempenho dos fornecedores e, devido a isso, percebeu-se que apenas os *traders* sabiam quem era o melhor fornecedor para um determinado tipo de produto, mas essas informações não eram compartilhadas com a empresa compradora, pois era mantida exclusivamente pelos *traders*.

Além disso, identificou-se que pouco se sabia sobre a capacidade e *performance* dos



fornecedores, e que não existiam ferramentas que garantissem dados claros para análise de resultados e para tomadas de decisão com relação ao desempenho dos fornecedores, tanto nacionais como internacionais.

A necessidade de ferramenta para avaliação do desempenho dos fornecedores foi identificada a partir de entrevistas realizadas inicialmente com os *traders*. Após a entrevista com o gestor e os coordenadores de *outsourcing*, percebeu-se que eles não sabiam quem era o melhor fornecedor para um determinado tipo de produto, pois essa informação era retida exclusivamente pelo *trader* e estava apenas com ele. Frisa-se que, mesmo tendo uma avaliação dos melhores fornecedores, por parte dos *traders*, ainda assim, a avaliação era completamente subjetiva, derivada da experiência dos profissionais com o mercado e fundamentada na falta de critérios objetivos.

Outro ponto importante constatado nas entrevistas foi que, por muitas vezes, os diversos profissionais entrevistados ressaltaram que, em praticamente toda a cadeia, inexistiam ferramentas formalizadas e generalizáveis com multicritérios para análise de fornecedores. Alguns dos entrevistados apontaram métodos de seleção e avaliação de fornecedores utilizados em outras empresas em que já haviam trabalhado ou desenvolvidos por consultorias contratadas, mas que vislumbravam problemas pontuais e específicos das empresas de suas experiências anteriores, que não se aplicariam na empresa atual.

Isso demonstrou ser um erro estratégico, pois caso um novo *trader* assumisse a carteira desses produtos, a empresa deveria começar “do zero” o desenvolvimento, a seleção e avaliação dos fornecedores. Nesse sentido, nas entrevistas, foi unânime a indicação de que a seleção por critérios objetivos, assim como a avaliação dos fornecedores por critérios objetivos e multidimensionais eram problemas reais e urgentes a serem resolvidos pela organização.

## PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Este artigo tecnológico tem como objetivo aprimorar o processo de compras internacionais por meio da aplicação da

estratégia de *offshore outsourcing*, ancorando-se explicitamente na Visão Baseada em Recursos Externos (ERBV) para interpretar e explorar as competências dos fornecedores como fontes de vantagem competitiva. Sob essa perspectiva, os fornecedores *offshore* deixam de ser tratados apenas como alternativas de menor custo e passam a ser compreendidos como detentores de recursos e capacidades estratégicas –produtivas, tecnológicas, logísticas e socioambientais – que podem ser acessadas, combinadas e orquestradas pela empresa focal por meio de mecanismos adequados de governança (Lavie, 2006; Dyer, Singh, & Hesterly, 2018). A proposição e a aplicação do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) materializam a ERBV, ao transformar tais recursos externos em métricas observáveis e comparáveis, reduzindo assimetrias de informação e apoiando decisões de seleção, desenvolvimento e continuidade de parcerias. Os resultados evidenciam que o uso do IDF contribui para maior consistência decisória e melhor apropriação do valor relacional gerado no *offshore outsourcing*, enquanto, do ponto de vista teórico, o estudo avança ao demonstrar empiricamente como a ERBV pode ser operacionalizada por meio de sistemas de mensuração de desempenho em cadeias globais de suprimentos

Assim, observando a Visão Baseada em Recursos Externos (ERBV) para interpretar e explorar as competências dos fornecedores como fontes de vantagem competitiva e nos resultados do diagnóstico, e considerando os aspectos críticos à condução de operações de *offshore outsourcing*, foram definidas quatro dimensões principais para análise de desempenho dos fornecedores:

(1) **Qualidade**, abrangendo tanto a conformidade dos produtos quanto a confiabilidade dos serviços prestados, elemento essencial para a mitigação de riscos operacionais e reputacionais;

(2) **Preço**, envolvendo a compatibilidade entre os valores pagos, os custos projetados e as condições comerciais pactuadas, o que impacta diretamente na viabilidade financeira das operações;



(3) **Prazo**, relacionado à pontualidade na entrega, variável crucial em cadeias globais sujeitas a *lead times* elevados e vulnerabilidades logísticas; e

(4) **Sustentabilidade**, considerada à luz de certificações, conformidade regulatória e aderência a códigos de ética internacionalmente aceitos, refletindo pressões institucionais crescentes por responsabilidade socioambiental.

A seleção dessas dimensões foi fundamentada tanto em evidências empíricas oriundas de experiências prévias da empresa com falhas em tais aspectos quanto na necessidade de construir um instrumento avaliativo enxuto, aplicável e orientado à ação. Outras dimensões foram mencionadas durante as entrevistas, mas se optou por uma matriz mais pragmática, que contemplasse os pontos de maior impacto e frequência, viabilizando a operacionalização do diagnóstico com eficácia e foco estratégico.

Com base nas dimensões selecionadas, a solução do problema apresentado foi criar uma ferramenta para avaliar o Índice de Desempenho dos Fornecedores (IDF). O IDF foi usado para classificar e selecionar os melhores fornecedores. O IDF foi concebido como um sistema de mensuração multicritério estruturado por ponderação linear, método amplamente utilizado em avaliações de desempenho de fornecedores por sua transparência e capacidade de incorporar múltiplos indicadores relevantes (Molina-Ossa & Rubio-Rodríguez, 2023; Pontes & Musetti, 2023). Nesse contexto, a escolha e ponderação dos atributos – Qualidade, Preço, Prazo e Sustentabilidade – resultaram de *workshops* deliberativos com coordenadores de suprimentos, garantia da qualidade e outsourcing, considerando a relevância estratégica de cada critério, o risco associado à sua não observância e prioridades competitivas da organização, em consonância com abordagens participativas de definição de pesos em sistemas de *performance* (Golini et al., 2024). A aplicação do IDF em dois ciclos de coleção revelou evidências de melhoria na consistência das decisões de seleção e continuidade de fornecedores, maior visibilidade de desempenho ao longo do processo e redução de assimetrias de informação entre equipes operacionais, resultados que convergem com

achados recentes sobre o impacto de métricas estruturadas na gestão de fornecedores (Elia, Caniato, & Luzzini, 2022; Tachizawa et al., 2023).

A primeira etapa na construção da ferramenta para avaliar o índice de desempenho dos fornecedores (IDF) iniciou com utilização das macro etapas do processo e sua atribuição a um responsável: (1) os *traders* ficaram responsáveis pelo preenchimento dos critérios referentes à cotação, negociação, fechamento de pedidos e entregas; (2) os analistas de produtos ficaram responsáveis pelo preenchimento dos critérios referentes às entregas das etapas; e (3) os analistas da qualidade ficaram responsáveis pelos critérios referentes à qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores e a sustentabilidade. Os atributos, critérios e pesos são apresentados no quadro 1.

Aos critérios de cada dimensão de avaliação atribui-se um peso. Os pesos atribuídos a essas quatro dimensões de avaliação refletem a relevância relativa de cada atributo para a tomada de decisão no contexto específico das compras internacionais analisadas. Os quatro atributos considerados – Qualidade, Preço, Prazo e Sustentabilidade – foram definidos a partir da fase de identificação dos problemas, garantindo alinhamento entre diagnóstico e modelo decisório, conforme recomendado pela literatura de apoio multicritério à decisão (Keeney & Raiffa, 1993; Belton & Stewart, 2002). A atribuição dos pesos considerou tanto objetivos estratégicos da organização quanto restrições operacionais do ambiente de *offshore outsourcing*, reconhecendo que critérios tradicionalmente dominantes, como preço, não devem ser analisados isoladamente. A qualidade e o prazo foram ponderados em função de seus impactos diretos no desempenho operacional e na confiabilidade do fornecimento, enquanto a sustentabilidade foi incorporada como critério estratégico, alinhada às exigências regulatórias, reputacionais e às práticas contemporâneas de cadeias de suprimentos sustentáveis (Seuring & Müller, 2008). Dessa forma, os pesos não representam preferências arbitrárias, mas sim uma hierarquização estruturada de prioridades organizacionais, coerente com o contexto decisório e com a literatura, que defende abordagens integradas de desempenho em compras e gestão da cadeia



de suprimentos.

A nota final é a soma do produto da nota em cada critério do atributo multiplicada pelo peso final de cada atributo. As regras para os pesos e critérios utilizados foram avaliadas e discutidas em conjunto com os coordenadores de vendas e de suprimentos, com os *traders* e foram validadas pelos coordenadores da garantia da qualidade e de *outsourcing*. Ficou definido que o prazo de preenchimento dos dados de desempenho seria após a conclusão de cada etapa do processo.

O primeiro critério analisado refere-se ao atributo qualidade e está relacionado à assinatura do manual de qualidade de *outsourcing* da empresa (Figura 2). Este item é mandatório para fechamento de pedidos com determinado fornecedor, e sua nota é tem (3) ou não tem (0). O segundo critério do atributo qualidade refere-se às etapas de desenvolvimento do produto antes que ele seja liberado para produção. Aqui, avalia-se se o fornecedor foi assertivo nos materiais submetidos para teste ou se houveram rejeições e novas submissões durante o processo.

Quanto mais submissões para os testes, menor a nota. Percebe-se, pelas regras das notas para a ferramenta, que ela se trata da compilação de dados vindos de diferentes fontes em uma única base. Só é possível dar nota ao atributo Qualidade recebida no centro de distribuição, se o analista de qualidade responsável receber a informação da empresa que realiza a inspeção

no Brasil.

As avaliações dos critérios relativos ao atributo preço refere-se à negociação de preço FOB, condição de pagamento dos pedidos e se o fornecedor possui ou não débitos de multas de mercadorias entregues em pedidos anteriores, que são aplicadas pelas peças classificadas de segunda-qualidade encontradas nas inspeções realizadas no Brasil.

A regra para os critérios do atributo prazo refere-se ao atendimento ao cronograma de desenvolvimento, atendimento à data de entrega para o controle da qualidade no porto de origem e entrega da mercadoria no centro de distribuição no Brasil.

A regra para os critérios do atributo sustentabilidade refere-se às certificações que o fornecedor possui ou não, bem como a assinatura ou não do código de ética, sendo ambos os critérios mandatórios para colocação de pedidos junto aos fornecedores.

Após a aplicação das notas em cada critério, a ferramenta IDF pode gerar o resultado por fornecedor individual em cada atributo, o seu resultado em comparação com os demais fornecedores do mesmo segmento de produtos e o resultado global de comparação de todos os fornecedores das coleções da qual está sendo avaliado. Pelo resultado global da coleção os fornecedores foram classificados como A, B, C e D (Figura 3).

**Figura 3**

*Critérios de Classificação Fornecedores da ferramenta IDF*

Classificação	Critério
A	Total Atributos $\geq 8,5$
B	Total Atributos $\geq 7 \leq 8,5$
C	Total Atributos $\geq 5 \leq 7$
D	Total Atributos $\leq 5$

Fonte: elaboração própria, com dados da pesquisa.

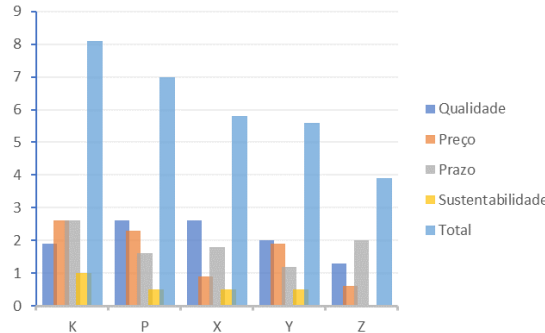
Com o resultado dessa classificação, ficou determinado que os *traders* devem evitar fazer novos pedidos e negócios com os fornecedores classificados como D. Aos *traders*, cabe apresentar a *performance* individual dos fornecedores e a *performance* do fornecedor dentro do seu segmento de produtos para entender se o fornecedor tem a intenção de melhorar essa nota.

Em caso positivo, o *trader* deve acompanhar sua *performance* na próxima avaliação para a tomada de decisão.

A Figura 4 mostra os resultados da aplicação do IDF na avaliação de cinco fornecedores que produzem vestuário em tecido plano, do subgrupo Blazer/Sobretudo.



**Figura 4**  
*Resultado fornecedores Chineses de produtos Blazer/Sobretudo*



Fonte: elaboração própria, com dados da pesquisa.

Foram avaliados apenas os fornecedores da China neste comparativo, onde o primeiro fornecedor é o com maior pontuação desse subgrupo no resultado da aplicação do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF).

O resultado global por segmento de produto (ver figura 4) é apresentado em gráficos de

barra, divididos por fornecedor. Como referência do resultado global, apenas o fornecedor K atingiu a nota do critério estabelecido (foi classificado como fornecedor classificação "B". Já os fornecedores P, X e Y foram classificados como fornecedores classe "C" e o fornecedor Z foi classificado como fornecedor classe "D".

**Quadro 1**  
*Critérios e Pesos Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF)*

Atributo	Nota	Peso	Critério	NF
<b>QUALIDADE</b>	3		<b>MANUAL ASSINADO</b>	
	0		Todos (Agente, Fornecedor e Fábrica) devem possuir manual assinado	
			Se Agente, Fornecedor, Fábrica ou nenhum deles possuir manual assinado	
	3,0		<b>TESTES LABORATORIAIS</b>	
	2,0		Todos os testes aprovados (ref. 1ª submissão)	
	1,0		Se tiver até 1 rejeição (ref. 1ª submissão)	
	0,5		nº testes aprovados > nº testes rejeição (ref. 1ª submissão)	
	0		nº testes aprovados <= nº testes rejeição (ref. 1ª submissão)	
			nenhum teste aprovados (ref. 1ª submissão)	
			<b>LIBERAÇÕES DE EMBARQUES</b>	
3,0		Todos os relatórios aprovados na coleção		
2,0		Se até 1 relatório rejeitado na coleção		
1,0		nº relatórios aprovados > nº relatórios rejeitados		
0,5		nº relatórios aprovados <= nº relatórios rejeitados		
0		nenhum teste aprovados (ref. 1ª submissão)		
		<b>QUALIDADE RECEBIDA NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO</b>		
3,0		Todos os sortimentos aprovados na coleção		
2,0		nº sortimentos >= 5 até 1 sortimento rejeitado		
1,0		nº sortimentos aprovados = nº sortimentos rejeitado		
0,5		nº sortimentos aprovados > nº sortimentos rejeitado		
0		nenhum sortimento aprovado		
		<b>TOTAL ATRIBUTO</b>		
<b>PREÇO</b>		30%	<b>NEGOCIAÇÃO PREÇO FOB</b>	
3,0			Valor <= 10% abaixo do preço de projeto	
2,0			Valor igual ao preço de projeto	
1,0			Valor >= 10% acima do preço de projeto	
0,5			Valor entre 11% até 20% acima do preço de projeto	
0			Valor >= 21% acima do preço de projeto	
			<b>CONDIÇÕES DE PAGAMENTO</b>	
3,0			30 dias	
2,0			60 dias	
1,0			90 dias	
0,5			10 dias	
0			A vista	
			<b>DEBITO OU MULTA</b>	
3,0			Sem débito ou multa de mercadorias entregues em pedidos anteriores	
2,0			Valor de <= 5% em débito ou multa de mercadorias entregues em pedidos anteriores (valor total pedido)	
1,0			Valor de entre 6% a 15% em débito ou multa de mercadorias entregues em pedidos anteriores (valor total pedido)	
0,5			Valor de entre 16% a 25% em débito ou multa de mercadorias entregues em pedidos anteriores (valor total pedido)	
0			Valor de acima 26% em débito ou multa de mercadorias entregues em pedidos anteriores (valor total pedido)	
		30%	<b>TOTAL ATRIBUTO</b>	
<b>PRAZO</b>			<b>DESENVOLVIMENTO</b>	
3,0			Produção de todos os sortimentos liberada dentro do prazo do cronograma	
2,0			Produção de todos os sortimentos liberada entre 1 e 7 dias do prazo do cronograma (corridos)	
1,0			Produção de todos os sortimentos liberada entre 7 e 14 dias do prazo do cronograma (corridos)	
0,5			Produção de todos os sortimentos liberada entre 14 e 21 dias do prazo do cronograma (corridos)	
0			Produção de todos os sortimentos liberada acima 21 dias do prazo do cronograma (corridos)	
			<b>ATENDIMENTO NA DATA</b>	
3,0			Aprovação do pedido realizado até a data do prazo da OP	
2,0			Aprovação do pedido entre 1 a 10 dias (corridos) após a data do prazo da OP	
1,0			Aprovação do pedido entre 11 a 30 dias (corridos) após a data do prazo da OP	
0,5			Aprovação do pedido entre 31 a 60 dias (corridos) após a data do prazo da OP	
0			Aprovação do pedido após 61 dias (corridos) após a data do prazo da OP	
			<b>ENTREGA CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO</b>	
3,0			Entrega até 4 dias após a aprovação CQ	
2,0			Entrega até 5 dias após a aprovação CQ	
1,0			Entrega até 7 dias após a aprovação CQ	
0,5			Entrega até 10 dias após a aprovação CQ	
0			Entrega até 11 dias após a aprovação CQ	
		30%	<b>TOTAL ATRIBUTO</b>	
<b>SUSTENTABILIDADE</b>			<b>CERTIFICAÇÕES</b>	
1,0			Possui certificação ISO 14.000 implementada	
0,5			Possui certificação ISO 14.000 sendo implementada	
0			Não Possui certificação ISO 14.000 implementada	
			<b>CODIGO DE ÉTICA</b>	
1,0			Possui código de ética implementado e assinado	
0,5			Possui código de ética implementado mas não assinado	
0			Não possui código de ética implementado e assinado	
		10%	<b>TOTAL ATRIBUTO</b>	
			<b>TOTAL IDF</b>	

Fonte: elaboração própria, com dados da pesquisa.



## CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

A terceirização, embora por vezes tratada como uma tendência conjuntural, configura-se como uma estratégia organizacional de longo prazo que, quando bem estruturada, permite aumentar a vantagem competitiva, reduzir custos e direcionar esforços às competências essenciais da empresa. No entanto, nem toda iniciativa de terceirização conduz a resultados eficazes. Muitas organizações enfrentam dificuldades relevantes ao não tratar a terceirização de forma estratégica e estruturada, especialmente quando não são estabelecidos critérios claros para a seleção e o acompanhamento do desempenho dos fornecedores. No caso estudado, os problemas estavam diretamente relacionados à ausência de informação sistematizada e critérios objetivos para avaliar os fornecedores terceirizados, o que comprometia o alinhamento entre expectativas, entregas e a própria eficiência do processo de *outsourcing*.

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos Externos (External Resource-Based View – ERBV), este artigo tecnológico propõe que a vantagem competitiva pode emergir não apenas de recursos internos, mas também das competências, capacidades produtivas, tecnológicas e relacionais acessadas por meio de fornecedores internacionais estratégicos (Lavie, 2006). Assim, o *offshore outsourcing* deve ser compreendido como um mecanismo de acesso a recursos externos valiosos, raros e difíceis de imitar, cuja efetiva exploração depende de mecanismos de governança e avaliação capazes de orientar decisões gerenciais. Nesse sentido, a aplicação da ERBV fundamenta teoricamente o desenvolvimento do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF), ao permitir identificar quais parceiros contribuem de forma mais consistente para a geração de valor ao longo da cadeia global de suprimentos.

Isso é importante num cenário onde decisões sobre quais parceiros manter, substituir ou desenvolver careciam de evidências concretas, sendo que se tornou evidente a necessidade de criar uma solução prática e aplicável que permitisse melhorar a governança sobre os fornecedores. A partir do diagnóstico, foi desenvolvido e implantado o IDF, cuja função

principal consistiu em transformar percepções subjetivas em avaliações objetivas, possibilitando à empresa contratante analisar com maior clareza os resultados entregues por cada fornecedor. Após sua implementação, os resultados foram expressivos, permitindo a construção de *rankings*, o redirecionamento estratégico de pedidos, a requalificação de parceiros e o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências. A experiência evidencia que o *offshore outsourcing* só atinge seus objetivos estratégicos quando apoiado por instrumentos que viabilizam a mobilização eficiente de recursos externos, contribuindo tanto para o avanço empírico quanto teórico da ERBV no campo da Administração.

Após a implementação da ferramenta, os resultados foram expressivos. O IDF passou a fornecer indicadores quantitativos individuais, com base em critérios padronizados, e gráficos comparativos que facilitaram a interpretação visual dos dados. Foi possível construir um *ranking* dos fornecedores, permitindo à empresa contratante compreender com maior clareza quem atendia às expectativas de desempenho e quem exigia acompanhamento mais rigoroso. Essa visualização gerou impactos imediatos na tomada de decisão: o trader responsável pelas negociações passou a redirecionar os pedidos com base na performance apurada, ampliando a colaboração com os fornecedores mais bem classificados e, por outro lado, iniciando processos de requalificação com aqueles que apresentavam resultados insatisfatórios. Além disso, o IDF viabilizou a negociação preventiva de prazos com fornecedores críticos, antecipando entregas para mitigar riscos de atraso, e otimizou a alocação de produtos conforme o domínio técnico de cada fornecedor sobre diferentes linhas ou categorias.

Um desdobramento prático relevante foi a expansão do uso da ferramenta para outras áreas da empresa, como os setores de expedição e compras, estendendo o impacto positivo para além da relação com fornecedores externos. A adoção transversal do IDF fortaleceu a cultura de avaliação baseada em dados, promovendo um ambiente de melhoria contínua, cooperação estratégica e gestão baseada em evidências. Com a consolidação do uso da ferramenta e a validação de seus benefícios, a empresa passou, ainda, a emitir um certificado de desempenho



aos fornecedores mais bem avaliados, criando um selo de reconhecimento com alto valor percebido no mercado. Essa certificação, por sua vez, tornou-se um ativo competitivo para os fornecedores, que passaram a utilizá-la como diferencial em suas negociações com outros compradores e traders nacionais, ampliando seus horizontes comerciais e reconhecendo o prestígio da empresa contratante como referência em padrões de qualidade e exigência.

O desenvolvimento e a implementação do IDF demonstram, na prática, que a terceirização só atinge seus objetivos estratégicos quando acompanhada por mecanismos eficazes de monitoramento, avaliação e retroalimentação de desempenho. A experiência relatada evidencia que a ausência de critérios avaliativos é um problema latente que pode comprometer os resultados organizacionais, mesmo quando a terceirização é adotada com boas intenções. A sistematização de dados, a formalização de expectativas e a transparência nos critérios de avaliação tornaram-se diferenciais essenciais para o sucesso da parceria entre empresa e fornecedores, reforçando o papel da gestão da informação como suporte à tomada de decisão e à construção de relações mais maduras e sustentáveis.

Essa aplicação prática mostra que soluções tecnológicas simples, desenvolvidas a partir de um problema real e com foco na aplicabilidade, podem gerar transformações significativas na eficiência operacional, na qualidade da gestão de terceiros e na reputação da empresa no mercado. O caso contribui com o campo da Administração ao demonstrar que, ao tratar a terceirização como um processo estratégico e não apenas operacional, as organizações podem ampliar significativamente sua capacidade de gerar valor, tanto internamente quanto ao longo de sua cadeia de suprimentos. Contudo, o processo foi implantado em uma única empresa, portanto seu resultado é muito limitado.

Espera-se, no entanto, que este artigo ajude a preencher um pouco da lacuna que existe na literatura sobre esse tema e que seja um auxílio aos gestores que enfrentam problemas semelhantes.

Como sugestão de novos trabalhos, indica-se a aplicação dos procedimentos aqui adotados em diferentes pequenas e médias empresas, baseadas nas contingências e objetivos empresariais mais relevantes para melhoria do desempenho do seu processo de *outsourcing*, a fim de realizar um estudo comparativo com o presente artigo. Em termos teóricos, o estudo também contribui para a literatura sobre práticas gerenciais e governança em *offshore outsourcing*, ao demonstrar empiricamente como rotinas de avaliação estruturadas – materializadas no IDF – fortalecem os mecanismos de controle e aprendizagem interorganizacional, promovendo uma gestão mais eficaz dos recursos externos e maior coerência estratégica entre decisão, seleção e acompanhamento de fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- Aguezoul, A. (2012). Overview on supplier selection of goods versus 3PL selection. *Journal of Logistics Management*, 1(3), 18-23.
- Akbari, M. R. (2024). Outsourcing in the supply chain as a driver of vulnerability (em particular focando na dispersão e intensidade das decisões de outsourcing e suas implicações para vulnerabilidade da cadeia de suprimentos), publicado em revista científica (disponível em SAJBM).
- Baitheimy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basu, A., Marjit, S., & Veeramani, C. (2024). Growth gains from offshore outsourcing. *Journal of Policy Modeling*, 46(1), 90-112. Este estudo combina modelo teórico e dados de painel para estimar o impacto do outsourcing de insumos estrangeiros no crescimento da produção e produtividade.
- Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*. Boston, MA: Springer.
- Bertrand, O., & Mol, M. J. (2013). The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 34(6), 751-760.



- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2023). Performance measurement systems: evolution, challenges and future research directions. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: An empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276-288. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.02>
- Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 637-652. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.07.002>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2022). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417-1433.
- Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988.
- Domberger, S. (1998). *The contracting organization: A strategic guide to outsourcing*. Oxford University Press.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Elia, S., Caniato, F., & Luzzini, D. (2022). Global sourcing strategy and performance: The role of coordination mechanisms and capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 100728. <https://doi.org/10.1016/j.pur-sup.2021.100728>
- Erber, G., & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry. *Intereconomics*, 40(2), 100-112.
- Faria, P. O., & Vanalle, R. M. (2006). Critérios para a seleção de fornecedores: Uma análise das práticas de grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo. *Anais do XXVI ENEGEP*, Fortaleza.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2024). Contemporary issues in performance measurement and management: implications for inter-organizational relationships. *International Journal of Management Reviews*.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00052-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00052-2)
- Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P., & Masella, C. (2024). Participative weight elicitation for supplier evaluation metrics: A Delphi-AHP integration. *International Journal of Production Economics*, 256, 108345. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108345>
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-327.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>
- Jagersma, P. K., & van Gorp, D. (2007). Redefining the role of information technology in outsourcing. *Business Strategy Series*, 8(6), 525-532. <https://doi.org/10.1108/17515630710684487>
- Kedia, B. L., & Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44(3), 250-261.
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: A comparison. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 113-130.



- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39-58. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00030-8)
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007>.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2009). *Global outsourcing of back office services: Lessons, trends, and enduring challenges*. Springer.
- Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T. (2011). The hidden costs of offshoring: The impact of complexity, design orientation and experience. *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901-925.
- Luo, Y., Wang, S. L., Jayaraman, V., & Zheng, Q. (2013). Governing business process offshoring: Properties, processes, and preferred modes. *Journal of World Business*, 48(3), 407-419.
- Manning, S. (2021). The rise of service outsourcing in the digital age: New opportunities and challenges. *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1647-1665. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00451-7>
- Manning, S., Larsen, M. M., & Bharati, P. (2020). Global delivery models: The role of talent, speed, and time zone arbitrage in selecting development locations. *Journal of Information Technology*, 35(4), 306-322. <https://doi.org/10.1177/0268396219882316>
- Martínez-Noya, A., & García-Canal, E. (2011). Technological capabilities and the decision to outsource/offshore R&D services. *International Business Review*, 20(3), 264-277. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.003>
- Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2005). *Operations management for MBAs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2016). A decisional framework of offshoring: Integrating insights from 25 years of research to provide direction for future. *Decision Sciences*, 47(6), 1103-1149. <https://doi.org/10.1111/dec.12205>
- Mihalache, O. R., & Mihalache, M. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the outsourcing context: The role of fit and complexity. *Journal of Management*, 42(5), 1097-1129. <https://doi.org/10.1177/0149206313503015>
- Mohiuddin, M., Al-Azad, M. S., & Su, Z. (2025). From efficiency to growth strategy along the global value chains: dynamic capability development through offshore outsourcing. *Journal of Global Information Management*, 33(1). Explora como empresas, especialmente PMEs, utilizam o offshore outsourcing para desenvolver capacidades dinâmicas e vantagem competitiva.
- Mol, M. J., & Lee, S. H. (2024). What Produces Corporate Social Irresponsibility in Offshore Outsourcing? The Effects of Interorganizational Relationship Governance and Institutional Distance. *Journal of International Business Studies*, 55(5), 577-592. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00664-5>
- Molina Ossa, J. E., & Rubio-Rodríguez, G. A. (2023). Supplier performance evaluation using fuzzy multi-criteria decision-making methods. *Sustainability*, 15(3), 2184.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Motwani, J., Youssef, M., Kathawala, Y., & Futch, E. (1999). Supplier selection in developing countries: A model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 10(3), 154-162.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Wildt, A. R. (1995a). Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181-202.



- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Zhou, J. N. (1995b). Strategic alliance-based sourcing and market performance: Evidence from foreign firms operating in China. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 187-208.
- Myerson, P. A. (2015). Supply chain and logistics management made easy: Methods and applications for planning, operations, integration, control and improvement, and network design. Pearson Education.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nunes, M. P., Tondolo, V. A. G., & Streinbruch, F. K. (2012). Aprendendo por meio da operação offshore: Uma análise da realidade das empresas brasileiras. *Revista Gestão Contemporânea*, 9(11), 7-34.
- Pellicelli, M. (2023). Gaining flexibility by rethinking offshore outsourcing for managing complexity and disruption. *Proceedings of the International Conference on Time Series and Forecasting*. Este trabalho aborda como o offshore outsourcing evoluiu para um componente de modelos de negócios flexíveis diante de disrupções globais (pandemia, conflitos geopolíticos).
- Penteado, A. L. (2002). As cinco disciplinas essenciais do aprendizado continuado aplicadas à terceirização de serviços [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Pontes, H. L. J., & Musetti, M. A. (2023). Supplier performance evaluation in supply chains: A multicriteria approach. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 63(1), e2022-0560. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230106>
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Roza, M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314-323. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.002>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Srivastava, S. C., Teo, T. S. H., & De Clercq, D. (2022). Offshore outsourcing: A systematic review and future research directions. *Journal of Business Research*, 142, 81-98. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.063>
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Kasarda, J. D. (1998). Logistics, strategy and structure: A conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(1), 37-52.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179.
- Tachizawa, T., Gimenez, C., & Sierra, V. (2023). Sustainable supplier performance management: Integrating environmental and social criteria into supplier evaluation. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136145>.