

Características da terceirização da exportação em pequenas empresas brasileiras

GUILHERME MARQUES FIOROT
IFES

LEANDRO FERNANDES NOVAES
IFES

CLARISSA STÓFEL E COSTA
IFES

RODRIGO LIMA RODRIGUES
IFES

ROQUEMAR DE LIMA BALDAM
IFES

Resumo: Este artigo busca mostrar os aspectos e as evidências da terceirização da exportação para as pequenas empresas que desejam exportar seus produtos. Através de uma metodologia fundamentalmente Documental, é feito um levantamento baseado em dados obtidos de seis empresas brasileiras que prestam esse serviço de terceirização às pequenas empresas. Notou-se que a principal vantagem é a parte burocrática que é necessária para se exportar, onde a prestadora de serviços passa a assumir esse papel, além da redução do custo total da exportação, já que essa prestadora possui caminhos legais para diminuir o preço final desse processo. Como desvantagem, vale destacar principalmente o aumento da dependência de terceiros (onde a confiabilidade passa a ser um fator-chave), além de elevar o índice de demissões.

Palavras-chave: Exportação. Pequenas empresas. Terceirização.

Features of outsourcing export in small Brazilian companies

Abstract: This article tries to show aspects of outsourcing and the evidence of export for small businesses wishing to export their products. Using a methodology fundamentally Documentary, is a survey based on data obtained from six Brazilian companies providing this service outsourcing for small businesses. It was noted that the main advantage is the paperwork that is required to export, where the service provider takes over that role, in addition to reducing total cost of exports, because this provider has legal ways to reduce the final price this process. As a disadvantage, especially worth mentioning the increased dependence on third parties (where reliability becomes a key factor), besides increasing the rate of layoffs.

Key words: Export. Outsourcing. Small business.

INTRODUÇÃO

O mercado que abrange as empresas já não se limita mais à concorrência nacional ou local. Agora deve-se abordar também a questão da concorrência internacional. Ao entrar no mercado global, é preciso ter não somente a compreensão de como entrar, mas também conhecer melhor as leis governamentais e os regulamentos locais. O relacionamento entre as empresas e o governo é um elemento importante para obter sucesso nessa operação, no entanto, é muitas vezes uma relação difícil, caracterizada por mal-entendidos e falhas de comunicação (MINIFITE e WEST, 1998). Além disso, Bilich e Da Silva (2009) afirmam que o comércio exterior assume um papel vital para a maioria dos países, inclusive para o Brasil, com crescente competitividade, constituindo-se em uma variável de grande importância para o desenvolvimento não só da própria organização, mas também das nações. Com isso, os países que buscam esse tipo de desenvolvimento procuram estabelecer uma política de exportação, para impulsionar tal atividade em seu país. Uma das formas para ingressar neste mercado é por meio das exportações de produtos, transferência de tecnologia, *joint ventures*, dentre outras.

Fazendo uma projeção para 2015, o Brasil pode chegar 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje. Com isso, estima-se ainda que em sete anos existirá uma pequena empresa para cada 24 habitantes. (FOLHA ONLINE, 2008)

No debate sobre o tema, os críticos às políticas de apoio à internacionalização alegam como os principais fatores negativos, segundo Alem e Cavalcanti (2005):

A possibilidade de “exportação” de empregos;

Prejuízo ao balanço de pagamentos à medida que envolveria uma saída de divisas do país;

A possível redução dos níveis de investimento doméstico.

Porém, devem-se analisar outras questões que proporcionam melhorias ao se exportar. A necessidade de criar e sustentar vantagens competitivas tem proporcionado o surgimento de novos negócios com o intuito de reduzir custos e tornar os produtos e serviços mais competitivos. Nesse contexto, surgiu a terceirização, que ganha destaque e se solidifica como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos (IMHOFF e MORTARI, 2005). Porém, uma das principais dúvidas dos empresários das micro e pequenas empresas diz respeito à contratação de pessoas físicas (profissionais autônomos) ou jurídicas (empresas) para prestação de serviços sem vínculo empregatício. Antes de contratar terceiros para executar qualquer tipo de serviço de interesse da empresa, o empresário deve observar duas condições indispensáveis para afastar o risco da geração de vínculo empregatício com o contratado: a primeira refere-se à atividade a ser terceirizada, pois não se pode terceirizar a atividade-fim da empresa contratante. A segunda condição refere-se ao relacionamento que deve

existir entre contratante e contratado. Naturalmente, essa relação não pode ser do tipo “patrão/empregado”. (SEBRAE, 2010)

Além desses cuidados, a possibilidade de exportar em pequenas empresas possui algumas características específicas, tendo em vista as diferenças fundamentais para com as grandes empresas, que segundo Aldowaisan e Youssef (2004) são basicamente:

- a. A alta administração das pequenas empresas normalmente goza de um controle maior, está mais envolvida nas operações diárias, conhece todos os trabalhadores e as suas capacidades, conhece todas as operações da empresa de ponta a ponta, tem forte contato e conhecimento das necessidades do cliente, e ainda bom conhecimento do ambiente de trabalho da empresa de clientes, concorrentes e fornecedores;
- b. O alcance das pequenas empresas é normalmente limitado em relação aos produtos, serviços, localização geográfica, o mercado base de clientes e tecnologia;
- c. Não há, geralmente, funcionários ou departamentos com a competência exclusiva para as atividades de qualidade. Portanto, as responsabilidades de qualidade estão incluídas entre outras responsabilidades na descrição do trabalho dos empregados selecionados.

Com isso, é feita uma análise de como ocorre esse processo de terceirização da exportação em pequenas empresas, expondo ainda as vantagens que ele oferece.

ASPECTOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO E DA EXPORTAÇÃO

Terceirizar consiste em concentrar energia em sua verdadeira vocação e delegar a terceiros as atividades não vocacionais do negócio (SILVEIRA, 2010). Baseada nas relações de trabalho, a terceirização está ligada à contratação de serviços por uma empresa tomadora (destes serviços, que não poderão estar ligados às suas atividades-fim) a uma pessoa física ou jurídica que os prestará por meio de seus empregados ou trabalhadores, de quem receberão as ordens e o pagamento dos salários (SILVA, 2007). Além disso, Silva (2007) comenta que, na terceirização, ocorre a desvinculação entre a relação econômica e a relação de trabalho. Nela, o trabalhador irá se inserir no processo produtivo do tomador de serviços sem manter com ele qualquer vínculo trabalhista, o qual mantém com a empresa intermediadora.

O argumento convencional em favor da terceirização propõe que, ao fazê-lo, as empresas devem ser capazes de “melhorar seu nível de serviço, reduzir custos e liberar tempo e capital para se concentrar no que é mais importante - como se diferenciar e competir “, (BENDO-SAMUEL, 2000).

Ngwenyama e Bryson (1999) enfatizam que a decisão de terceirizar atividades da cadeia de valor que são importantes para as entidades externas não pode ser baseada no custo do serviço ou produto sozinho. Deve ser visto como uma questão estratégica que justifique uma análise em profundidade dos riscos e oportunidades. Com isso, eles definem os cinco riscos básicos que envolvem a terceirização:

- Alterar os limites da empresa, transferindo as operações fora dela;
- As incertezas quanto o desempenho do fornecedor
- A negociação oportunista e decisões pelo fornecedor;
- Perda de competências para o contratante;
- Perda de controle imediato da atividades importantes da cadeia de valor.

Ela se configura, então, em uma estratégia para que a empresa se concentre mais em sua atividade fim. O problema desse conceito é se ocupar muito com a relação entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, esquecendo dos seus trabalhadores (AMORIM, 2007). Amorim ainda afirma que a realidade é que a terceirização é um tipo de trabalho precário que atende ao anseio capitalista da maximização do lucro. A estratégia ideológica consiste, na verdade, em tirar o vínculo que a classe dominante deve ter ao contratar e ficar presa a uma consolidação de leis que protegem (ainda que pouco) mais o trabalhador, já que a os terceirizados ainda não contam com uma regulamentação jurídica forte da sua condição enquanto trabalhador (no Brasil, por exemplo, os trabalhadores terceirizados ficam sob a regulamentação do Código Civil de 2002), como se houvesse igualdade nas relações de prestação de serviços. Seus ideais consistem também em promover a não consciência de classe entre os trabalhadores efetivos e terceirizados, para enfraquecer a tentativa de emergência da classe trabalhadora na luta sindical. Por fim, Amorim (2007) define que terceirização é a conservação do capitalismo, ou melhor, é mais uma forma de entrada de capital.

Em relação a parte burocrática, há uma relação triangular, definida por Dutkevicz (2004), da qual participam a empresa prestadora de serviços, seu empregado e a empresa tomadora. Um contrato entre as empresas rege a terceirização realizada. A partir dele, a empresa prestadora realiza os serviços aos quais se obrigou, utilizando para tanto seus próprios empregados, que mantém apenas um vínculo de trabalho com a tomadora, sem qualquer subordinação. As empresas prestadoras de serviços têm como obrigação o recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas incidentes sobre a remuneração de seus empregados (DUTKEVICZ, 2004).

Já com foco na exportação, terceirizar é uma boa alternativa sem que haja um alto investimento na criação de um departamento de comércio exterior interno e a consequente contratação de um funcionário para a operação do mesmo (GLOBAL EASY, 2010).

É possível ampliar a quantidade clientes, bem como reduzir os efeitos de sazonalidade do produto, tudo isso destinando uma parte da produção para o mercado externo. Além disso, a principal vantagem desse processo é a diminuição dos riscos do negócio (SEBRAE, 2010).

Porém, o Sebrae (2010) ainda mostra que outros aspectos da exportação também trazem benefícios importantes, tais como:

- O impacto positivo nas contas da empresa, já que há possibilidade de recebimento de pagamento antecipado das receitas de exportação, nesse caso, levando a melhoria no fluxo de caixa, na maximização do capital de giro e na redução de custos financeiros;
- O incremento da competitividade, pois a logística da exportação, bem como a exposição do produto à concorrência internacional, exigem aperfeiçoamento dos métodos de produção e de controle de qualidade;
- A interação com novos mercados propicia o acesso e desenvolvimento de tecnologia e *know-how* para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados;
- A possibilidade de economia de escala na produção, já que o aumento do número de clientes leva à redução do custo por unidade, aumentando também a capacidade de negociação na compra da matéria-prima, o que tende a reduzir mais ainda o custo de fabricação;
- Os ganhos de marketing e status, uma vez que a exportação para mercados com alto grau de exigência por parte dos consumidores indica a alta qualidade do produto exportado; o nome e a marca da empresa exportadora passam a ser uma referência em relação à concorrência.

CAMINHOS PARA SE ENTRAR NO MERCADO EXTERNO

A principal decisão que se deve tomar ao se optar pela exportação é de que modo entrar naquele país visado. Para isso, cinco são as escolhas possíveis: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint ventures* e investimento direto, ordenadas dessa maneira seguindo uma ordem de menos para mais compromisso, risco, controle e potencial de lucro, definidos por Kotler (1998). A Figura 1 ilustra essas escolhas e os níveis definidos por Kotler. Para as pequenas empresas, a exportação indireta é a que mais se encaixa como saída para exportar, pois ela envolve o trabalho de intermediários independentes. Tais intermediários podem ser:

- Exportador do próprio país: responsável pela compra dos produtos do fornecedor e pela venda ao exterior;

- Agente exportador do próprio país: ganha comissão fazendo a procura de compradores do produto;
- Organização cooperativa: realiza as atividades de exportação em nome de exportação em nome de vários fabricantes que controlam, parcialmente, suas atividades administrativas;
- Empresa de administração da exportação: cobra uma taxa para administrar para administrar as atividades de exportação de uma empresa.

Uma característica marcante desse tipo de exportação é que ela envolve menos investimento, já que a empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação, de força de vendas internacional ou manter contatos no exterior. Também envolve menos risco, já que os intermediários de comércio internacional possuem *know-how*, prestam serviços de transação e minimizam os erros cometidos pela empresa exportadora (KOTLER, 1998).

Há ainda órgãos do governo que auxiliam as pequenas empresas a exportar, como a Agência de Promoção da Exportação (APEX), que possui um programa de consórcios

O problema estudado será abordado de forma qualitativa, focando principalmente o processo e o significado da pesquisa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e fará uso da documentação indireta para coletar dados (SILVA e MENEZES, 2005).

O universo de pesquisa é constituído por seis empresas brasileiras que prestam serviço de terceirização da exportação às pequenas empresas (os nomes não podem ser divulgados). A amostra é não-probabilística e intencional (SILVA e MENEZES, 2005), ou seja, algumas empresas que realizam o serviço estudado por essa pesquisa serão escolhidas através dos seus sites, sendo que o critério será o conteúdo disponível nos mesmos. Essa ideia parte do princípio de que as empresas que descrevem bem seus serviços e oferecem uma gama maior de informações são as mais estruturadas e preparadas para atender ao pequeno empresário. Nesses sites serão feitas coletas de dados das informações disponibilizadas por essas empresas. O intuito desse levantamento é mostrar as vantagens de se optar por terceirizar a exportação em uma pequena empresa.

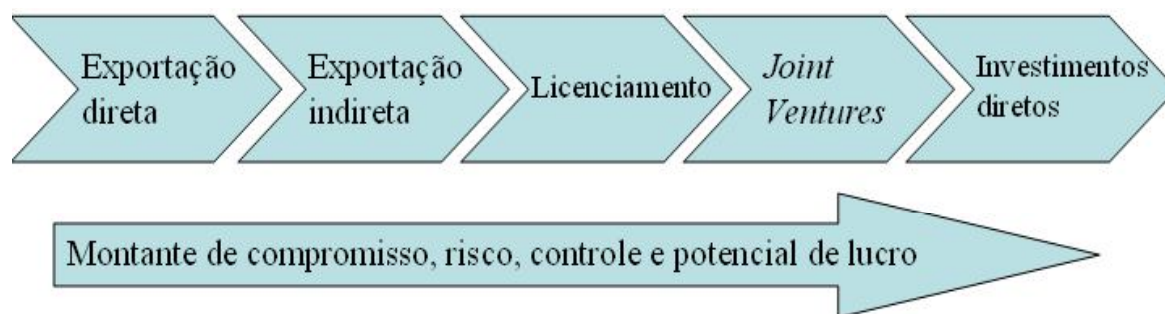


Figura 1 – As cinco escolhas possíveis para quem deseja exportar (Fonte: KOTLER, 1998)

de empresas que desejam exportar, permitindo ganhos em escala, compartilhamento de despesas e redução de custos (SPROGIS, 2007). Já o Banco do Brasil criou o Programa de Geração de Negócios Internacionais, oferecendo consultoria sobre o melhor caminho a seguir, bem como reconhecer as melhores oportunidades, treinando e orientando na documentação, calculando preços e ensina também a logística. Existe também o Portal do Exportador, criado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com muitas informações sobre como exportar (SPROGIS, 2007). Os Correios surgem também como uma empresa de auxílio aos pequenos empresários, e seu caso será comentado mais adiante.

METODOLOGIA

A pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, é classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos aplicáveis na prática para pequenas empresas interessadas.

Devido aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa será classificada como documental, já que, segundo Silva e Menezes (2005), tal pesquisa é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Além disso, Lakatos e Marconi (2008) afirmam que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias.

A pesquisa bibliográfica será usada para a elaboração de um referencial teórico, que através de informações colhidas de documentos eletrônicos, artigos periódicos e livros servirá de base para a pesquisa em si, além de fortalecer os conceitos aqui abordados. O método científico adotado será o indutivo, já que nesse tipo de raciocínio, a generalização deriva de casos da realidade concreta (SILVA e MENEZES, 2005).

Após a coleta, os dados serão selecionados para evitar informações incompletas. Então os dados serão separados e tabelados por tipo de vantagem, seja ela competitiva, financeira etc. Com isso, os dados serão analisados conforme sua relevância com o propósito da pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2008).

A não representatividade e a subjetividade dos documentos usados como consulta são fatores negativos, que limitam a pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Se exportar ainda não é uma realidade para as pequenas empresas, devido às regras impostas pelo mercado internacional, pode-se fazer uso de empresas que prestam consultoria e/ou assessoria estruturadas operacionalmente.

Nesse processo, é oferecido aos clientes serviços e soluções, partindo desde o contato inicial, passando pela preparação da mercadoria, documentos de embarque até a chegada da mercadoria ao destino, garantindo um adequado custo operacional, o que dará garantias de que terceirizar a exportação será realmente eficaz e lucrativo.

Para exportar é importante definir uma estratégia para conquistar o mercado externo. Ao se terceirizar tal serviço, a empresa contratada orienta os exportadores quanto a exportar, isto é, identificando países que possam identificar-se com tais produtos.

Portanto, quando uma empresa pretende exportar, analisa-se o mercado para que ela possa vender os produtos de seu interesse, localizando oportunidades comerciais, bem como obtendo a melhor logística e melhores fretes internacionais para que o negócio tenha um baixo custo.

A pesquisa de mercado surge então como o estudo mais importante a ser realizado pela empresa terceirizada. A realização de uma boa pesquisa diminui a possibilidade da empresa calcular algo errado. Um erro comum citado pelas empresas pesquisadas é achar que as demandas dos consumidores de outros países sejam as mesmas que a dos consumidores brasileiros. Sabe-se que as diferenças culturais influem consideravelmente no padrão de consumo de cada povo. Assim, a pesquisa de mercado revela se existe demanda para o produto no mercado de interesse, a que preço ele pode ser vendido, em que quantidade e qual o tempo necessário de investimento para se alcançar o nível ideal de vendas.

Além disso, tais empresas contam com parceiros devidamente habilitados para providenciar despachos aduaneiros, que consiste no desembaraço de cargas nos portos, aeroportos, fronteiras e remoção para recintos alfandegários (DAP's).

Um procedimento administrativo muito presente nas operações de exportação é o planejamento tributário. Sua finalidade é a redução da carga de tributos pela escolha da alternativa menos prejudicial, e ocorre, logicamente, antes de realizada a exportação. Além dele, ocorre o controle informatizado de operações que geram documentos, como fatura, *packing list* e certificado de origem, criando um histórico de relatórios gerenciais. Há também a cotação e contratação de transporte e seguro internacional.

O NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) é o código tarifário que rege as mercadorias. Cada produto, a partir de suas características genéricas e detalhes que o individualizam, se enquadra numa classificação que corresponde a um código numérico. Não numerá-lo corretamente traz problemas alfandegários para a terceirizada.

Esse tipo de terceirizada possui também um departamento de câmbio, fazendo uso de sistemas informatizados que permitem o controle das operações de exportação a liquidar, além de mostrar as remessas de juros sobre capital, os dividendos e as comissões.

Uma etapa muito importante é a formação do preço de um produto a ser exportado. Isenções fiscais, preço do produto no mercado alvo e custo logístico para envio do produto são basicamente as variáveis que se combinam para formar o preço final. Por isso, calcular o montante final de um produto é resultado de uma equação complexa que deve ser cuidadosamente estudada.

Segundo as empresas consultadas, o comércio exterior trabalha com alguns tipos de preços, e o mais utilizado é o chamado FOB (Free on Board), que é o preço que a mercadoria terá no porto designado pelo comprador, pronta para ser embarcada – o que significa que já foram incluídos os custos do desembaraço e transporte até lá. Ao realizar o cálculo do FOB, atendendo assim às intenções de lucro da empresa, deve-se compará-lo ao preço usado no mercado. Se ele estiver abaixo do valor médio, pode-se pensar em aumentar a margem de lucro. Estando além, deve-se buscar otimizar cada etapa da cadeia de produção, a fim de diminuir seus custos.

Em relação a logística, o transporte marítimo é o mais utilizado nas operações de comércio exterior no mundo. Isso ocorre devido a sua grande capacidade de carga se comparado aos outros meios e ao seu baixo custo. Porém, deve-se sempre avaliar a rapidez, segurança e custo desejados para escolher o melhor meio de entrega, pois cada mercadoria possui suas características e seus prazos, que implicam na escolha do meio de transporte.

Ao se analisar todas essas variáveis expostas, é de se imaginar que exista um órgão responsável por administrar os conflitos existentes ao se exportar, como interpretação de contratos internacionais firmados entre exportadores e importadores, onde ainda se analisa às transferências de mercadorias, às despesas decorrentes das transações e à responsabilidade sobre perdas e danos. Esse órgão é a Câmara de Comércio Internacional (CCI), com sede em Paris, e ela possui um conjunto de regras, chamada INCOTERMS (Termos Internacionais de Comércio) que devem ser seguidas por quem está realizando a exportação.

Assim, as atividades-chaves da terceirização da exportação seguem, geralmente, os seguintes passos:

- a. Pré-cálculo de exportação;
- b. Acompanhamento de transporte da mercadoria para o container, paletização e reembalamento de produtos;

- c. Acompanhamento de inspeção pré-embarque;
- d. Assistência e acompanhamento do desembaraço aduaneiro;
- e. Emissão e envio de documentos de exportação;
- f. Fechamento de câmbio, pagamento das despesas da operação e fornecedor;
- g. Pós-cálculo de exportação e prestação de contas.

Paralelamente a esse sequenciamento, ocorre ainda o cálculo de exportação (onde há a estimativa do custo de exportação da mercadoria), pesquisas de exigências alfandegárias e tratamentos administrativos, determinação da legislação tributária específica (para garantir, se possível, a isenção de impostos), orientação nas condições comerciais e aspectos logísticos e ainda a promoção de venda de exportação, promovendo o desenvolvimento de potenciais.

Há ainda a possibilidade de pessoas físicas, como artesãos e agricultores, se utilizarem de uma maneira mais simples, através dos Correios, para exportar seus produtos. Nesse processo, o interessado contrata a logística postal de sua mercadoria até o país de destino e os Correios cuidam do registro da operação no Sistema de Comércio Exterior - SISCOMEX da Receita Federal (sistema informatizado alimentado e controlado pelos órgãos gestores do comércio exterior brasileiros onde estão contidas as informações sobre todas as operações de importação e exportação realizadas por empresas brasileiras). Com isso, não é necessário que a pessoa obtenha antecipadamente o registro de Importador/Exportador e nem aguardar a emissão da Declaração Simplificada de Exportação, que são documentos característicos desse processo.

CONCLUSÃO

Após as análises realizadas nas empresas que prestam serviços de terceirização da exportação, uma série de vantagens fica bem explícita para uma pequena empresa que opta por utilizar tal serviço. Sendo assim, a empresa terceirizada passa a ficar responsável por:

- a. Conhecer complexidade e abundância de decretos, leis, portarias, instruções normativas e resoluções relacionadas ao comércio exterior;
- b. Possuir alto grau de responsabilidade e conhecimento para a correta classificação de mercadorias;
- c. Lidar com as burocracias dos processos;
- d. Conseguir aprovações de órgãos ineficientes da administração pública, que entravam as atividades empresariais;
- e. Interpretar tecnicamente as exigências impostas em atividades de comércio exterior;
- f. Saber lidar com a diversidade de idiomas estrangeiros;
- g. Ter conhecimentos da cultura de outros povos;

- h. Reduzir de custos operacionais e administrativos;
- i. Aumentar a produtividade;
- j. Aumentar a rapidez nas operações;
- k. Possuir dedicação de funcionários e executivos a atividades mais importantes e lucrativas.

Apesar das vantagens citadas serem mais focadas na terceirização da exportação, as desvantagens estão relacionadas basicamente à todos os processos de terceirização. A mais evidente é o aumento da dependência de terceiros, onde corre-se o risco de contratação de uma empresa não qualificada, surgindo a necessidade de avaliar a confiabilidade dessa empresa no mercado. Outro fato é o desemprego como consequência da terceirização, gerando custos relacionados a demissões. Essa é uma realidade da qual nem sempre se pode escapar, refletindo uma característica própria da nossa cultura. Surgem também conflitos com os sindicatos, além de mudanças na estrutura de poder e a perda da identidade cultural da empresa por parte dos funcionários (a longo prazo). Além disso, outras responsabilidades ficam evidentes, tais como:

- a. Fazer a verificação do pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada, para saber se consta como registrado e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo pagos e respeitados;
- b. Sofrer autuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas caso não avalie o item citado acima;
- c. Fiscalizar os serviços prestados para verificar se está ocorrendo conforme o combinado, ou seja, se o contrato de prestação de serviços está sendo cumprido integralmente.

Com as evidências que foram mostradas, nota-se que o que uma pequena empresa necessita primeiramente para exportar é possuir um produto competitivo no cenário mundial ou de um determinado país. Após isso, é preciso ter a coragem para se lançar no mercado internacional, sabendo dos riscos e também dos benefícios que esse mercado possui. A partir daí, deve-se fazer uma comparação das vantagens e desvantagens para testar a validade da terceirização, ou seja, se ela promoverá uma parceria favorável para essa pequena empresa obter vantagem competitiva no mercado nacional e global, aumentando seus lucros e possuindo assim um departamento a menos para gerenciar.

REFERÊNCIAS

- ALDOWAISAN, T. A.; YOUSSEF, A. S. **An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in small businesses**. Omega, v. 34, p. 231 – 235, 2004.
- ALEM, Ana C.; CAVALCANTI, Carlos E. **O BNDES e o Apoio a Internacionalização as Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, p. 43-76, dez 2005.
- AMORIM, Andresa S. **Terceirização e desidentidade sindical**.

Científico. Ano VII, v. 2, p. 314, Salvador, jul 2007.

BENDOR – SAMUEL, Peter. **Turning Lead into to Gold – The Demystification of Outsourcing**. United States: Executive Excellence Publishing; 2000.

BILICH, Feruccio; DA SILVA, Ricardo. **Estratégia de Produção para Exportação**. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIX, 2009; Salvador.

DUTKEVICZ, Ivanilde C. **Contratação de Serviços Terceirizados na Administração Pública**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, set 2004.

FOLHA ONLINE. **Quantidade de pequenas empresas crescerá de 76% até 2015**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u451044.shtml>. Acesso em: 29/05/2010.

GLOBAL EASY – Comércio Exterior. **Terceirização**. Disponível em: http://www.globaleasy.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=42. Acesso em: 10/06/2010.

GUIMARÃES, Edson P. **Política de Exportação Brasileira para as Pequenas e Médias Empresas**. [s.L]:[s.D], 2002.

IMHOFF, Márcia M.; MORTARI, Aline P.; **Terceirização, Vantagens e Desvantagens Para as Empresas**. Revista Eletrônica de Contabilidade - UFSM; jul 2005.

KLOTTER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. ; 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Jorge L. F.; PIMENTA JR, Tabajara.; REBELLA-TO, Daisy A. N. Venture capital e private equity no Brasil: alternativa de financiamento para empresas de base tecnológica. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 11-21, jan.-abr. 2008.

MINIFITE, J. R.; WEST, V. A small business international market selection model. **International Journal of Production Economics**, v. 56– 7, p. 451-462, 1998.

NGWENYAMA, O. K.; BRYSON, N. Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. **European Journal of Operational Research**,. 115 ed., p. 351-367, 1999.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. 4. ed. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2001.

SEBRAE. **Manual do Empresário – Terceirização**. Disponível em: http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag_imp_man_emp.asp?cod_assunto=98&ds_assunto=Terceiriza%E7%E3o&cod_grupo=8. Acesso em: 12/06/2010.

SILVA, Paulo A. M. **Direito do Trabalho – Terceirização Trabalhista**. Módulo II; Centro Universitário de João Pessoa; Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais; 2007.

SPROGIS, Maria de Fátima G. V. Exportar: Para micro e pequenas empresas. **RACRE – Revista de Administração**, São Paulo, v. 7, n.11, 2007.

SILVEIRA, Adriano D. Gestão de Risco na Terceirização – Como minimizar geração de passivo. In: CONGRESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO NA TERCEIRIZAÇÃO, Saratt – Consultoria em Terceirização. 3. ed. São Paulo, fev 2010.

Artigo recebido em 02/07/2010.

Aceito para publicação em 26/07/2010.