

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

GABRIEL OLIVEIRA DOS REIS

***OUTSOURCING* NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**CAXIAS DO SUL
2022**

GABRIEL OLIVEIRA DOS REIS

OUTSOURCING NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Trabalho de conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL

2022

GABRIEL OLIVEIRA DOS REIS

OUTSOURCING NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Trabalho de conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

Aprovado em 30 / 06 / 2022

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Professor Convidado: Prof. Dr. Fábio Verruck

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Professor Convidado: Prof. Me. Rogério da Silva Franca Junior

Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Atualmente com a globalização e as inovações no mundo dos negócios as empresas que operam no mercado internacional devem buscar soluções para manter os seus produtos e serviços competitivos. Uma prática que pode ser amplamente utilizada em diversas áreas e níveis das organizações é o *Outsourcing*. O objetivo desse trabalho é analisar como o *Outsourcing* pode contribuir com as operações do Comércio Internacional. Muitas empresas nacionais e internacionais já desenvolveram projetos relacionados ao Comércio Internacional utilizando os modelos de *Outsourcing* com o objetivo de aumentarem a sua competitividade. Com base no estudo realizado em torno da fundamentação teórica dos assuntos abordados, evidenciou-se os principais motivos e interesses que levariam ou não as empresas a utilizarem o *Outsourcing* nas operações de comércio internacional. De modo geral, verifica-se que essa prática ainda está em desenvolvimento dentro deste contexto e gera certo desconforto para algumas organizações em função da necessidade de abrir parte dos seus cases estratégicos para fornecedores externos, porém com as rápidas mudanças ocorrendo no mercado, o *Outsourcing* posiciona-se com uma opção bastante relevante para o futuro do Comércio Internacional.

Palavras-chave: *Outsourcing*. Comércio Internacional. Competitividade.

ABSTRACT

Nowadays, due to globalization and innovations in the business world, companies operating in the international market must seek solutions to keep their products and services competitive. A practice that can be widely used in different areas and levels of organizations is Outsourcing. The purpose of this work is to analyze how Outsourcing can contribute to International Trade operations. Many national and international companies have already developed projects related to International Trade using Outsourcing models in order to increase their competitiveness. Based on the study carried out on the theoretical foundation of the topics covered, the main reasons and interests that would lead or not companies to use Outsourcing in international trade operations were evidenced. In general, it appears that this practice is still under development within this context and generates some discomfort for some organizations due to having to open part of their strategic cases to external suppliers, but with the quick changes taking place in the global market, Outsourcing positions itself as a very relevant option for the future of International Trade.

Keywords: Outsourcing. International Trade. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ferramenta Business Model Canvas.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os nove blocos do modelo de negócio e seus características.....	22
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porte das Empresas Respondentes.....	27
Tabela 2 – Análise das Propostas de Valor.....	27
Tabela 3 – Análise da Aplicabilidade das Propostas de Valor.....	28
Tabela 4 – Análise do Tipo de Relacionamento Proposto.....	29
Tabela 5 – Análise das Atividades Chave Propostas.....	30
Tabela 6 – Análise da Aceitabilidade do <i>Outsourcing</i> no <i>Core Business</i>	31
Tabela 7 – Análise da Aceitabilidade do <i>Outsourcing</i> em Geral.....	32
Tabela 8 – Análise da Aceitabilidade dos Parceiros Chave.....	33
Tabela 9 – Análise do Tipo de Pagamento por Serviços Proposto.....	34
Tabela 10 – Análise Sobre Internar ou Externar Operações.....	35
Tabela 11 – Valores Médios Consolidados dos Níveis de Concordância e Aceitação das Empresas Respondentes (Questões 2 à 10).....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 <i>OUTSOURCING</i>	13
2.2 TIPOS DE <i>OUTSOURCING</i>	14
2.2.1 <i>Near Shoring</i>	14
2.2.2 <i>Offshore</i>	15
2.2.3 BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>).....	15
2.2.4 KPO (<i>Knowledge Process Outsourcing</i>).....	15
2.3 NÍVEIS DE <i>OUTSOURCING</i>	16
2.4 VANTAGENS DO <i>OUTSOURCING</i>	17
2.5 RISCOS DO <i>OUTSOURCING</i>	17
2.6 MODELO DE NEGÓCIO ATRAVÉS DA FERRAMENTEA CANVAS.....	18
3 MÉTODO.....	20
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	20

3.2 ELABORAÇÃO DO MODELO.....	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
4.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	25
4.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	26
4.2.1 Análise das Respostas do Questionário.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
5.1 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVA PARA ESTUDOS FUTUROS.....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	43

1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que atualmente o mundo possui uma economia totalmente globalizada, que é alimentada pelas operações do comércio internacional nos mais diversos níveis. Hoje é possível conectar-se com qualquer parte do globo para buscar oportunidades de negócios na compra, venda e troca de commodities, produtos, serviços ou tecnologia. A capacidade que as empresas possuem de planejar, encontrar e consolidar as melhores oportunidades são fatores que as colocam a frente estrategicamente em um mercado cada vez mais competitivo e volátil. As mudanças nas necessidades ocorrem diariamente, os produtos e serviços passam por atualizações cada vez mais rápidas, diminuindo o seus ciclos de vida para atender uma demanda voraz do consumo de tecnologia e inovação.

Mercados muito competitivos mudam frequentemente, as empresas precisam passar por atualizações constantemente para perpetuarem as suas operações. Grande parte dessas empresas nunca alcançam o seu potencial máximo em função de más escolhas estratégicas e por não desenvolverem recursos chave que podem mudar o seu jogo, desses recursos podemos elencar alguns como capital social, tecnologia de ponta, localização geográfica, operações de baixo custo, negociações e acesso ao mercado de outros países, esses são somente alguns dos fatores que podem ser decisivos para o desenvolvimento de uma organização (PORTER, 1998). Das diversas barreiras enfrentadas pelas empresas para manterem-se competitivas, o Know-how pode ser considerada hoje um dos maiores limitadores para construir e desenvolver estratégias eficientes dentro das organizações (CALOF; WRIGHT, 2008).

Neste estudo será verificada uma abordagem sobre como o uso do *Outsourcing* adaptado ao comércio internacional pode ser uma alternativa competitiva para as empresas que buscam a excelência e o maior potencial de suas operações. Também serão discutidas quais as vantagens e desvantagens da utilização do *Outsourcing* e como essa ferramenta estratégica pode eliminar os pontos fracos de uma organização e torná-la um player mais forte no mercado. Serão abordados todos os fatores relacionados ao desenvolvimento, aceitação e possibilidades do *Outsourcing* nas operações do Comércio Internacional.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA

O termo “*Outsourcing*” foi criado pelo economista Ronald Coase, que, em 1937, publicou um trabalho sobre esta forma de operação empresarial. A sua utilização se tornou mais difundida a partir de 1960, com o crescente número de empresas dos Estados Unidos que passaram a montar seus produtos no México.

Nos últimos anos, o *Outsourcing* ganhou destaque como uma resposta ao boom das startups na era das tecnologias digitais, o que conseqüentemente provocou o surgimento de novas necessidades específicas das empresas, somadas aos custos e esforços envolvidos na busca de novos talentos e desenvolvimento de recursos. A prática do *Outsourcing* tem se tornado muito comum entre empresas de todos os tamanhos e ramos de atuação, porque ao exportarem tarefas e atividades de natureza mais complexa, essas organizações descobriram que é possível ter acesso a recursos de ponta por um custo baixo (SIMS , 2016).

Este estudo abordará sobre os tipos de *Outsourcing* e quais as áreas do Comércio Internacional podem ser adaptadas a essa pratica, delegando funções de nível mais estratégico a empresas ou equipes especializadas nessas atividades, como o objetivo de aumentar a sua produção, acessar melhores tecnologias, reduzir custos e colocar a organização em uma posição mais competitiva no mercado. Partindo desta contextualização, este estudo será norteado com base no seguinte questionamento: O uso da prática de *Outsourcing* é eficaz para tornar as operações do comércio internacional mais competitivas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a utilização do *Outsourcing* pode contribuir com as operações do Comércio Internacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consolidação do objetivo geral, serão abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como o *Outsourcing* gera competitividade.
- b) Analisar modelos de negócio para *Outsourcing* de Comércio Internacional.
- c) Propor um modelo de negócio para *Outsourcing* de Comércio Internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações nunca atingem o seu potencial máximo em função da falta de know-how ou de uma perspectiva mais visionária (CALOF; WRIGHT, 2008). Não é simples e muito menos barato manter uma equipe de alto nível e uma infraestrutura com tecnologia de ponta em operação.

Conforme Marcon e Moinet (2001), existe um medo muito grande das organizações em delegar atividades de natureza mais estratégica para outras empresas, pois há o risco de vazamento de informações importantes sobre o planejamento e atuação dessas organizações no mercado, porém, tudo depende de como o projeto é elaborado e implementado, tudo deve ser muito bem definido e controlado, de forma que a empresa atuando como *Outsource* seja integrada como uma parceira de alta confiança da organização.

O ambiente competitivo passa por mudanças drásticas diariamente, influenciadas por fatores políticos, econômicos, burocráticos ou até mesmo institucionais que não podem ser controlados, o que justifica a ampliação da visão corporativa no âmbito de buscar conhecimento, inovação e tecnologia, optando por atuar com parceiros especializados e focados em resultados relacionados a esses fatores especificamente (GOMES; BRAGA, 2004).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial será estruturado em duas partes. A primeira abordará sobre o *Outsourcing* e seus principais aspectos, como conceitos, elementos e áreas de aplicação. A segunda parte tratará com profundidade sobre o *Outsourcing* no Comércio Internacional, quais operações podem se beneficiar com essa prática e como o *Outsourcing* aplicado de forma estratégica gera valor, crescimento e competitividade para as empresas.

2.1 OUTSOURCING

Para Silva (2017) o *Outsourcing* é basicamente um processo usado pelas empresas onde outra organização é contratada para assumir as operações de uma determinada área da empresa, ou seja, o termo *Outsourcing* refere-se à contratação ou fornecimento de serviços ou produtos contratados de empresas especializadas. Giosa (1997, p.13) afirma que:

Passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge então o *outsourcing*, expressão em inglês, que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação.

De acordo com Sims (2016) o *Outsourcing* é ideal para o desenvolvimento de uma empresa, enquanto a sua alta gestão continua focando os seus esforços no *core business* da organização. Mesmo quando a empresa possui condições para realizar todas as operações a partir dos seus próprios recursos, o *Outsourcing* ajuda a reduzir custos e ter acesso a suporte especializado, as quais são as principais razões para se optar por esse tipo de estratégia de negócios. Esses não são apenas os únicos diferenciais oferecidos por essa prática, flexibilização de equipes, capital social com maior expertise, mais eficiência, taxas menores nos tempos de resposta e acesso a tecnologias de ponta, são outros fatores que influenciam diretamente no alcance dos objetivos da empresa.

Na perspectiva de Gilley (2000), existem duas categorias de *outsourcing*. A primeira tem foco nas atividades periféricas ao negócio o que caracteriza um

relacionamento tático operacional, e a segunda, nas atividades que agregam valor, caracterizando um relacionamento de *outsourcing* estratégico. A escolha de quais atividades serão executadas internamente e quais serão realizadas externamente define, essencialmente, como os negócios serão estruturados (BIENSTOCK, 1999).

Segundo Berson (2001), as principais razões levantadas junto às empresas para a utilização do *Outsourcing* são:

- Redução e controle dos custos operacionais.
- Incremento do foco gerencial em atividades essenciais.
- Acesso a recursos de classe mundial.
- Acesso a tecnologia de ponta.
- Liberação de recursos internos para outros propósitos.
- Obtenção de recursos não-disponíveis internamente.

2.2 TIPOS DE *OUTSOURCING*

Existem diversos tipos de *Outsourcing* evidenciados na literatura e para este estudo abordaremos sobre os tipos mais utilizados em operações do comércio internacional.

2.2.1 *Near Shoring*

No *nearshoring*, a empresa busca um fornecedor de *Outsourcing* localizado o mais próximo possível da sua estrutura econômica, da zona horária do seu país de origem ou ambos. Isso reduz despesas gerais e impulsiona os serviços, ou seja, significa desenvolver um fornecedor em um país próximo, de preferência localizado no mesmo continente. Essa estratégia possibilita um contato mais próximo e a realizar reuniões presenciais com mais frequência, a um custo menor. Também aumenta o controle sobre as operações e sobre as equipes. A compatibilidade cultural é um fator que pode ajudar a reduzir as chances de mal-entendidos e riscos em questões sociais, econômicas e políticas facilitando a coordenação do trabalho e o alcance de resultados satisfatórios (SILVA,2017).

2.2.2 Offshore

No *Offshoring* os fornecedores de *Outsourcing* são contratados em países distantes. O *offshoring* é preferível principalmente pelo acesso a serviços de ponta com custos muito baixos. Isso também permite fazer uso de equipes especializadas que não estão disponíveis localmente. O *offshore* também é considerado benéfico, quando certas atividades são proibidas devido às regulamentações do país natal. Essa modalidade permite que as empresas expandam seus negócios globalmente, capturem novos mercados e usem talentos que não existem disponíveis em seu país (SIMS,2016).

2.2.3 BPO (*Business Process Outsourcing*)

Outsourcing de processos de negócios (BPO) é uma categoria na qual a organização contrata um provedor de serviços externo para realizar uma operação de negócios essencial. Essa modalidade é mais utilizada em empresas com base de manufatura do que nos outros tipos de negócios, isso ocorre porque as empresas de manufatura têm operações específicas, que são melhor realizadas quando terceirizadas. Além do segmento de manufatura, os serviços de BPO também atendem ao setor de serviço de tecnologia da informação (DINI,2019).

2.2.4 KPO (*Knowledge Process Outsourcing*)

KPO (*Knowledge Process Outsourcing*), que é uma extensão do BPO, lida com um nível maior de expertise dos profissionais. É mais utilizado quando a operação designada para um fornecedor externo envolve um alto nível de pesquisa, habilidades técnicas, analíticas, e as decisões tomadas são de um nível complexo e superior do que os aplicados em serviços de BPO. No KPO as operações estratégicas envolvendo conhecimento especializado ou solução de problemas são designadas a uma organização externa que possui um alto nível de especialização no assunto, geralmente localizado em uma região geográfica diferente da própria empresa. KPO lida com talentos analíticos avançados e experiência em negócios, enquanto o BPO foca em volumes de produção, eficiência e tamanho (SIMS,2016).

2.3 NÍVEIS DE *OUTSOURCING*

Outsourcing é uma atividade estratégica, e a decisão de utiliza-lo deve envolver todos os níveis de uma organização, tático, operacional e estratégico. Ao decidir pela implementação do *Outsourcing* dentro de uma organização, Smith (1999) sugere a não inclusão das atividades do *core business* da empresa, especialmente nos casos em que o fornecedor apresenta custos muito baixos.

De acordo com Doig (2001) recomenda-se a considerar três dimensões de performance para a seleção das atividades que podem ou não serem transferidas para fornecedores de *Outsourcing*.

A primeira dimensão trata da questão estratégica, que define o nível de importância desses recursos para o negócio e se realmente a implementação do *Outsourcing* nos processos em análise trará resultados satisfatórios.

A segunda dimensão diz respeito ao nível operacional, que visa definir os objetivos de performance a serem obtidos e a relação dos níveis de serviços atuais, evitando o desalinhamento entre os dois.

E finalmente a terceira dimensão que foca nas questões organizacionais, onde se faz uma análise da relação entre os processos e recursos específicos que estão sendo direcionados para o *Outsourcing* e a estratégia do negócio da empresa.

Concluída a análise dos aspectos internos da organização com relação a essas 3 dimensões, deve ser feita uma comparação com os elementos apresentados pelo fornecedor, então são definidas quais atividades serão submetidas ao *Outsourcing* caso as avaliações seja satisfatórias (BROMAGE,2000).

Entre as diversas definições acerca do significado do termo “estratégia”, neste estudo é utilizada como base a ideia de estratégia de Michael Porter (1998), segundo seu pensamento, estratégia trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver sinergia entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

2.4 VANTAGENS *OUTSOURCING*

Hoje o *Outsourcing* é aplicado principalmente como uma ferramenta de gestão estratégica de negócios, direcionada na otimização do consumo de recursos corporativos com foco nos principais objetivos estratégicos do negócio (KAMPF, 2008). O objetivo principal do *Outsourcing* é gerar o aumento do nível de qualidade de execução das atividades, reduzir custos para dar atenção ao *core business* tornando a organização estrategicamente mais competitiva (POTKANY, 2011).

As empresas apontam como um dos principais benefícios do *Outsourcing*, a liberação de recursos corporativos para usos alternativos e permitindo que o negócio foque em suas competências essenciais e no *core business* da organização (RAINBORN, BUTLER, MASSOUD, 2009).

De acordo com Sims (2016) e Silva (2017), de um ponto de vista estratégico o *Outsourcing* traz diversas vantagens como:

- Foco da empresa em seu *core business*.
- Acesso a habilidades e conhecimentos em escala internacional.
- Redução de riscos.
- Flexibilidade do setor.
- Acesso às atualizações do mercado.
- Aumento da produtividade.
- Apoio do suporte especializado.
- Melhor relação custo-benefício.
- Tecnologia de ponta a baixo custo.

2.5 RISCOS DO *OUTSOURCING*

O uso do *Outsourcing* pode trazer muitas vantagens, mas também gera diversos riscos, os principais riscos podem variar de setor para setor. A gestão das organizações deve avaliar o valor e os riscos organizacionais presumidos antes de tomar uma decisão e optar pela implementação de serviços oriundos de *Outsourcing*. De acordo com a ISO 37500 os riscos pontuados a seguir, são os principais riscos

que devem ser considerados no ciclo de vida do *Outsourcing* para aumentar a chance de sucesso nos projetos:

- Ausência de uma estratégia.
- Má compreensão da dinâmica do ambiente.
- Foco cego na redução de custos.
- Subestimar o impacto nos negócios.
- Fraca compatibilidade cultural.
- Má compreensão do processo.
- Má gestão do relacionamento.

2.6 MODELO DE NEGÓCIO ATRAVÉS DA FERRAMENTA CANVAS

De acordo com Dvořace (2010) e Tyll, (2010) o risco mais comum em termos de experiência das empresa com o *Outsourcing*, são os custos ocultos, que quando não evidenciados, analisados e gerenciados corretamente, podem gerar grandes falhas no projeto.

O modelo de negócio CANVAS é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em um só conjunto, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B).

O denominado “Business Model Canvas (BMC)” é uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. O BMC ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio (DORF, BOB e BLANK, STEVE, 2012).

Uma grande vantagem da utilização do modelo Canvas é que ele deverá ser apresentado, de modo simples, em um único conjunto, mostrando todos os diversos outros atores que participarão, direta ou indiretamente, do empreendimento, tais como

especialistas, clientes em potencial, pessoas de formação e interesse diversos, etc. Este processo, denominado “pivô”, permite o acréscimo de ideias e sugestões, permite críticas e modificações, etc., de modo que o negócio representado pelo Canvas aumente sua possibilidade de sucesso e seja assim otimizado. Com isto diminui-se a possibilidade da visão do empreendedor sobre ele estar muito carregada de suas opiniões, muitas vezes de certo modo “contaminada” pelo seu desejo de realizar algo que ele “acha” que deve ser de uma determinada forma. Este “achismo” é bom, mas apenas na concepção inicial do negócio, na sua “Visão Emergente”, mas pode levar ao desastre uma boa ideia que não venha atender aos os reais valores desejados pelo cliente.

Esta é uma etapa de pesquisa, que antecede a execução e posta em marcha da empresa ou novo negócio, de modo que, ao final, a empresa é quase que “construída” pelo cliente. Isto garante bastante, seu sucesso. Desta forma, o “Business Model Canvas” é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, bem como pode ser também uma fonte de possíveis estratégias para lançamento de novos produtos, projetos ou serviços. Entende-se então que a ferramenta CANVAS vem facilitar a visualização do negócio, abrindo caminho para uma melhor compreensão do que se pretende fazer, ou mesmo do que se está fazendo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B).

O Plano de Negócio por, por outro lado, possibilita ao empreendedor uma análise mais detalhada da empresa, subsidiando o empresário com uma gama maior de informações, auxiliando-o na tomada de importantes decisões na preparação de seu caminho empreendedor. Portanto, o ideal é que o Canvas seja efetuado como etapa preliminar ao Plano de Negócio, que por ser um processo longo e trabalhoso, será então preparado com boa certeza quanto ao sucesso do empreendimento (DORF, BOB e BLANK, STEVE, 2012).

3 MÉTODO

Para alcançar aos objetivos deste estudo serão seguidas as orientações de Gil (2017) e de Creswell e Plano Clark (2011), através de uma pesquisa exploratória com uma abordagem quantitativa, ou seja, será utilizado o método de pesquisa mista.

Para Gil (2017), uma pesquisa exploratória têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, através da formulação de problemas ou hipóteses sobre temas ainda pouco explorados, ou seja, pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de caráter aproximativo, acerca de determinado fato.

Creswell e Plano Clark (2011) propoem que o método misto é um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo escopo de pesquisa. O foco central que justifica a abordagem de um méto misto é de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades de análise.

O produto final deste processo será um estudo sobre a aceitação do *Outsourcing* em operações do comércio internacional, através da aplicação de um questionário para profissionais da área, conforme o Apêndice A. Serão realizadas validações por meio das respostas obtidas das perguntas do questionário, que será elaborado com base direta no modelo de negócio que será proposto a seguir neste neste tópico.

Neste estudo, estarão descritos o modelo de *Outsourcing* desenvolvido, o percurso metodológico quantitativo, as técnicas empregadas na coleta e a análise dos dados da aplicação do questionário referente ao modelo de negócio de *Outsourcing* para o comércio internacional, esclarecendo e aprimorando idéias em torno de todo o contexto abordado.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

De acordo com (GIL 2017) as pesquisas sociais diferem muito entre si, e por esse motivo fica muito difícil definir um modelo extato que apresente todos os passos necessários para um processo de pesquisa. É possível observar que na maioria das literaturas há um consenso dos autores, concordando que todo processo de pesquisa

social envolve: planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório, sendo que cada um desses grandes grupos pode ser subdividido em etapas mais específicas e relacionadas mais diretamente ao contexto de cada pesquisa, resultando nos mais variados modelos possíveis.

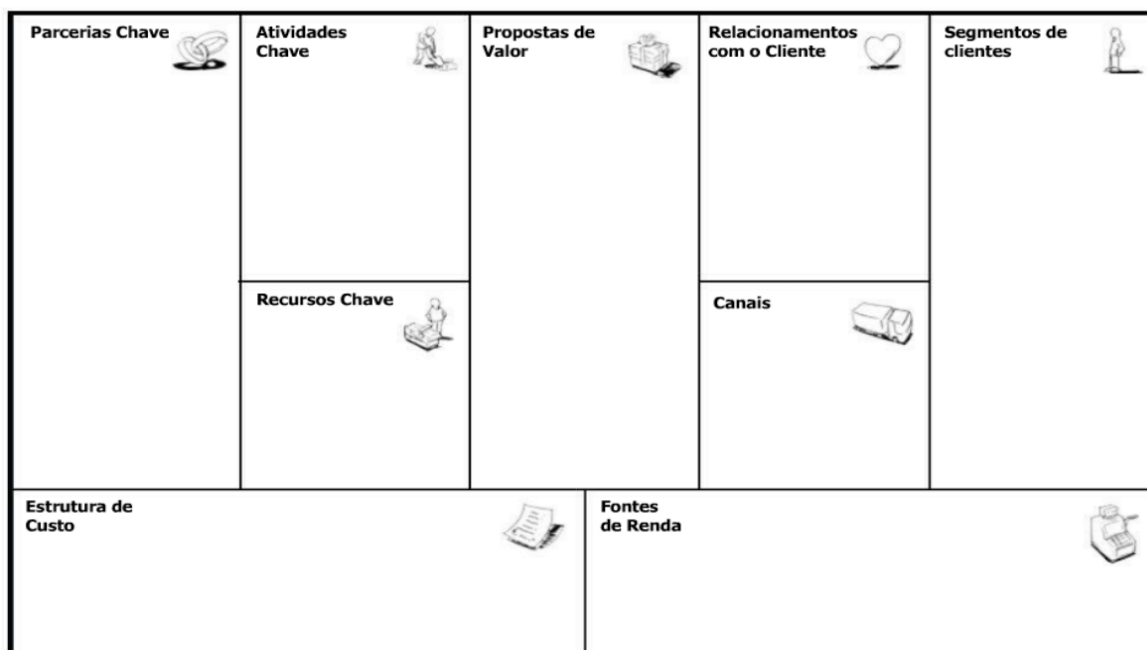
A pesquisa deste estudo busca formular e testar a hipótese da utilização das práticas de *Outsourcing* nas operações do comércio internacional, através do modelo que será apresentado e explicado no tópico 3.2, vislumbrando que essa ferramenta pode trazer grandes benefícios, como inovação, acesso a serviços altamente especializados e principalmente competitividade no mercado global. O esquema aqui adotado compreenderá nove etapas, que são apresentadas a seguir:

- a) Formulação do problema.
- b) Construção de hipóteses e determinação dos objetivos.
- c) Delineamento da pesquisa e elaboração do modelo a ser aplicado.
- d) Operacionalização dos conceitos e variáveis.
- e) Elaboração do questionário.
- f) Aplicação do modelo desenvolvido.
- g) Análise e interpretação dos resultados.
- h) Redação dos resultados.

3.2 ELABORAÇÃO DO MODELO

O modelo selecionado para a condução da pesquisa neste estudo foi o Business Model Canvas, que de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) é um esquema constituído por nove blocos interligados que amplificam a visão e a análise sobre propostas de novos modelos de negócios ou sobre negócios já existentes, conforme é apresentado na Figura 1. A análise desse modelo permite verificar como as empresas geram e entregam valor para os seus clientes, maior visão das suas atividades-chave e da sua estrutura de custo, bem como outras operações de alta importância.

Figura 1 : Ferramenta Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

Esta ferramenta apresenta um mapa visual que orienta na organização e no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o modelo canvas de negócios é possível ilustrar e alinhar ideias, garantindo uma melhor compreensão entre todos os componentes da equipe de modelagem do negócio com relação á todos os cenários da empresa (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011b; OROFINO, 2011).

Quadro 1: Os nove blocos do modelo de negócio e suas características

(continua)

Bloco de Construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
1 - Segmentos de Clientes	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - Para quem estamos criando valor? - Quem são nossos consumidores mais importantes?
2 - Proposta de Valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico	<ul style="list-style-type: none"> - Que valor entregamos ao cliente? - Qual problema estamos ajudando a resolver? - Que necessidades estamos satisfazendo? - Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?

(conclusão)

3 - Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? - Como os alcançamos agora? - Como nossos canais se integram? - Quais apresentam melhor custo-benefício?
4 - Relacionamento com Clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? - Qual o custo de cada um? - Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
5 - Fontes de Receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? - Pelo que eles pagam atualmente? - Como pagam? - O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
6 - Recursos Chave	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Que recursos principais nossa proposta de valor requer? - Nossos canais de distribuição? - Relacionamento com o cliente?
7 – Atividades Chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? - Nossos canais de distribuição? - Relacionamento com o cliente?
8 - Parcerias Chave	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são nossos principais parceiros? - Quem são nossos fornecedores principais? -Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
9 - Estrutura de Custos	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? - Que recursos principais são mais caros? - Quais atividades-chave são mais caras?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011b, pp. 20-41)

No Quadro 1 apresentado acima, temos o processo e cada um dos elementos de construção de um modelo canvas na ordem exata que cada um dos quadros deve ser preenchido, complementando a explicação da Figura 1, de acordo com as orientações de Osterwalder e Pigneur (2011b), que ainda enfatizam que sistema de construção de um modelo de negócio é o ponto de partida para um empresa e cada

organização pode personalizar o modelo adaptando-o a sua realidade. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão analisados os resultados do estudo exploratório e da abordagem quantitativa, separadamente, utilizando artigos e materiais relacionados ao tema, o referencial teórico, e as respostas do questionário aplicado como base para análise da abordagem quantitativa.

4.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO

Através do estudo exploratório realizado sobre a relação do Outsourcing com as operações do comércio internacional, evidenciou-se que por mais que essa prática venha crescendo ao longo dos anos, ainda é muito pouco difundida e considerada como um diferencial estratégico quando uma empresa busca mudanças para o seu negócio.

Quase não existem materiais e estudos no Brasil que falam especificamente do Outsourcing no comércio internacional sendo aplicado no core business dos negócios. As literaturas pesquisadas falam sobre fragmentos dessa prática mas não diretamente da sua aplicação como uma ferramenta estruturada e que quando implementada pode ser um divisor de águas nos projetos de empresas nas mais variadas esferas dos negócios. Dessa forma fica difícil evidenciar a sua verdadeira eficácia quando se trata da aplicação do Outsourcing nas operações do comércio internacional.

Por outro lado, mesmo não havendo estudos ou pesquisas sobre a aplicação desta ferramenta especificamente no comércio internacional, percebe-se que existe uma demanda reprimida que talvez possa ser absorvida por um modelo de negócio específico para atuação nesta área. Segundo Fachinelli (2010) essa demanda refere-se ao aumento exponencial na velocidade em que os negócios são realizados hoje, as necessidades dos consumidores mudam diariamente, o mundo tecnológico digital esta passando por uma evolução cada vez mais rápida e com essas mudanças o mercado precisa estar preparado para atender e suprir essa demanda. Para Amorim (2007), o *Outsourcing* é encarado como uma visão estratégica, uma técnica administrativa moderna para que uma empresa atue no mercado de forma competitiva. As vantagens competitivas podem resultar da união de atividades de valor, ou seja, do

compartilhamento de habilidades, competências e conhecimentos nos campos tecnológico, logístico, comercial e de recursos humanos (PORTER, 1998).

Muitas empresas não conseguem e não tem ideia de como acompanhar esse novo ciclo. Criar um setor de inteligência e integrar-se com o mercado global leva tempo, tem um custo elevado e precisa de profissionais capacitados e especializados nas mais variadas áreas, a maioria das empresas dificilmente chegará no alto nível ou atingirá o seu potencial máximo justamente por não possuir a visão macro e micro de onde o seu negócio está posicionado e do que ele realmente precisa para chegar ao nível que os concorrentes com as maiores fatias do share do mercado estão (CALOF; WRIGHT, 2008).

4.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA

Neste tópico serão analisados os resultados obtidos através da pesquisa realizada pelo Google Forms, com o objetivo de verificar a aceitação do modelo de negócio de *Outsourcing* proposto através da ferramenta canvas e validá-lo para a sua utilização nas operações do comércio internacional. A pesquisa foi aplicada durante 20 dias, ficando disponível para os respondentes no período de 02/05/2022 a 22/05/2022 e obtendo 34 respostas.

4.2.1 Análise das Respostas do Questionário

Na Tabela 1 foi verificado o porte das empresas nas quais os respondentes trabalham. O questionário foi enviado para diversas empresas operantes no comércio internacional, desde micro a grandes empresas. Percebe-se que a grande maioria dos respondentes classificam-se como porte pequeno, representando 58,8%, seguidas das empresas de micro e médio porte, ambas com 17,6% das respostas, e as empresas de grande porte com 5,9%.

Partindo da ideia de modelo de negócio proposto no modelo canvas desenvolvido (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B), percebe-se que a grande maioria dos interessados em responder a pesquisa, são de empresas de pequeno porte, então pode-se dizer que no geral as empresas de pequeno porte encontram-se em um nível

onde entendem que buscar recursos externamente pode ser uma alternativa para melhorar o desempenho no seu mercado de atuação.

Tabela 1 – Porte das Empresas Respondentes

1 - Qual é o porte da sua empresa?		
Variáveis	Nº	%
Micro	6	17,6%
Pequena	20	58,8%
Média	6	17,6%
Grande	2	5,9%

Fonte: O autor (2022)

Na Tabela 2 foram analisadas as opiniões dos respondentes com relação as propostas de valor apresentadas no modelo de *Outsourcing* para comércio internacional, onde o objetivo foi verificar se os valores oferecidos são aplicáveis aos projetos e negócios das empresas respondentes. A grande maioria representando 52,9% dos respondentes concordou que as propostas de valor são aplicáveis à suas empresas, 8,8% responderam que concordam parcialmente, 29,4% responderam que não concordam e nem discordam, 2,9% conconcordam totalmente, e 5,9% responderam que não concordam com as propostas de valores apresentadas.

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes demonstra interesse concordando com os valores propostos, confirmando que os mesmos, em seu entendimento, realmente agregariam valor ao seus negócios.

Tabela 2 – Análise das Propostas de Valor

(continua)

2 - Você concorda com as propostas de valor apresentadas no quadro nº 1 do modelo acima são aplicáveis para a sua empresa?		
Variáveis	Nº	%

(conclusão)		
Variáveis	Nº	%
Não Concordo	2	5,9%
Concordo Parcialmente	3	8,8%
Não Concordo e Nem Discordo	10	29,4%
Concordo	18	52,9%
Concordo Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

Na Tabela 3 foi perguntado se os valores propostos realmente agregariam valor estratégico aos projetos e negócios das empresas respondentes. A maioria dos respondentes representando 55,9% concordaram que os valores propostos agregariam estrategicamente às operações das suas empresas, 5,9% responderam que concordam parcialmente, 24,9% responderam que não concordam e nem discordam, 2,9% concordam totalmente, e 5,9% responderam que não concordam que as propostas agregariam valor estratégico para as suas empresas.

Tabela 3 – Análise da Aplicabilidade das Propostas de Valor

3 - Você concorda que as propostas de valor apresentadas no quadro nº 1 do modelo acima realmente agregariam valor estratégico para o negócio da sua empresa?

Variáveis	Nº	%
Não Concordo	2	5,9%
Concordo Parcialmente	2	5,9%
Não Concordo e Nem Discordo	10	29,4%
Concordo	19	55,9%
Concordo Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

Percebe-se que a maioria dos respondentes confirmou que os valores propostos no modelo de *Outsourcing* de valor realmente agregariam estrategicamente para as suas empresas, evidenciando que o *Outsourcing* adaptado para o comércio internacional desperta interesse se apresentado de forma estratégica.

A diferença entre simplesmente subcontratar recursos ou optar pelo *Outsourcing*, é que esse envolve o uso estratégico de recursos externos para desempenhar atividades que eram tradicionalmente desenvolvidas por colaboradores internos, com o objetivo de alcançar uma vantagem operacional pré-definida, que há pouco se resumiam em redução de custos ou pessoas (SILVA, 2017).

Seguindo para a Tabela 4, foi medido o nível de aceitação do tipo de relacionamento proposto no quadro Nº 4 do modelo e *Outsourcing*, 50%, ou seja, metade dos respondentes, aceitariam desenvolver um relacionamento onde a empresa de *Outsourcing* atuaria dentro do negócio do cliente, 41,2% responderam que aceitariam parcialmente, 2,9% aceitariam totalmente e 5,9% não aceitariam. Nenhum dos respondetes se posicionou como indiferente.

Tabela 4 – Análise do Tipo de Relacionamento Proposto

4 - Você aceitaria que a sua empresa tivesse o tipo de relacionamento apresentado no quadro nº 4 do modelo acima com uma empresa de <i>Outsourcing</i> parceira?		
Variáveis	Nº	%
Não Aceitaria	2	5,9%
Aceitaria Parcialmente	14	41,2%
Indiferente	0	0%
Aceitaria	17	50%
Aceitaria Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

De acordo com Morgan e Hunt (1994) o comprometimento e a confiança devem ser os fatores-chave para as que as estratégias de uma empresa, propondo que todas

as partes atuem de forma proativa, discutindo os problemas e necessidades de forma transparente. De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que há uma divisão entre os respondentes que aceitariam e os que aceitariam parcialmente o tipo de relacionamento proposto entre a empresa contratante e a empresa de *Outsourcing*. Estimular relacionamentos de confiança, compromisso, cooperação é imperioso para que esse tipo de relacionamento gere resultados satisfatórios.

Em uma relação, os valores das empresas de *Outsourcing* devem estar em sintonia com os da empresa contratante, principalmente se as atividades terceirizadas estiverem relacionadas ao negócio principal da empresa, fazendo nascer uma parceria dentro de uma harmonia de culturas. Assim, o *Outsourcing* é capaz de ser tornar fonte de benefícios para ambas as partes (RUSSO; LEITÃO, 2006; VALENÇA; BARBOSA, 2002; MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Na Tabela 5 foi analisada a percepção dos respondentes referente ao quanto as atividades chave desenvolvidas pela empresa de *Outsourcing* do modelo proposto, agregariam valor estratégico para as suas empresas. A grande maioria dos respondentes, representando 76,5%, posicionou-se concordando com as atividades chave oferecidas pelo modelo proposto, 11,8% respondeu que concorda parcialmente, 2,9% não concordam e nem discordam, 2,9% concordaram totalmente e 5,9% não concordam com as atividades chave propostas.

Tabela 5 – Análise das Atividades Chave Propostas

5 - Você concorda que as atividades chave apresentadas no quadro N ° 5 do modelo acima realmente agregariam valor estratégico para o negócio da sua empresa?		
Variáveis	Nº	%
Não Concordo	2	5,9%
Concordo Parcialmente	4	11,8%
Não Concordo e Nem Discordo	1	2,9%
Concordo	26	76,5%
Concordo Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

Para Sims (2016) está claro, que no cenário globalizado de competições e corrida em busca da excelência organizacional, o *Outsourcing* posiciona-se como um instrumento estratégico para eficácia das empresas que o utilizam, tornando-se mais competitivas e proativas no que se refere às melhorias contínuas, satisfazendo as exigências dos clientes, mantendo sua organização no ápice da competitividade do mercado mundial. O que mantém a relação de causa e efeito, produzindo mais em menos tempo, com o menor custo e maior qualidade.

A grande maioria dos respondentes da questão 5, concordam que as atividades chave oferecidas pelo modelo proposto atenderiam e agregariam valor estratégico para o seu negócio, isso mostra que as empresas já tem uma pré disposição a aderirem a este formato de prestação de serviço focado em operações da sua organização que precisam evoluir para a empresa tornar-se mais competitiva.

Com a Tabela 6 buscou-se verificar a aceitação dos respondentes com relação a contratação de recursos externos oferecidos pela empresa de Outsourcing de comércio internacional, com modelo proposto para atuação em operações do *core business* das suas empresas. Grande parte dos respondentes com 44,1%, posicionou-se dizendo que aceitariam parcialmente contratar os recursos externos para atuar em áreas estratégicas do seu negócio, 41,2% responderam que aceitariam, 2,9% aceitariam totalmente, 5,9% não aceitariam e 5,9% posicionaram-se como indiferentes.

Tabela 6 – Análise da Aceitabilidade do *Outsourcing* no *Core Business*

6 - Você aceitaria que a sua empresa contratasse recursos de uma empresa de <i>Outsourcing</i> para atuar em atividades do <i>core business</i> do seu negócio?		
Variáveis	Nº	%
Não Aceitaria	2	5,9%
Aceitaria Parcialmente	15	44,1%
Indiferente	2	5,9%
Aceitaria	14	41,2%
Aceitaria Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

O principal objetivo da Tabela 7, foi de forma direta, analisar se os respondetes contratariam uma empresa de *Outsourcing* para atuar em qualquer nível do seu negócio, e desta forma mensurar qual a sua aceitabilidade com relação a buscar externamente recursos para aumentar o nível estratégico dos seus negócios. A maioria com 50% respondeu que aceitariam contratar uma empresa de *Outsourcing* para atuar junto ao seu negócio, 35,3% respondeu que aceitaria parcialmente, 5,9% respondeu que não aceitaria, 2,9% aceitariam totalmente, e 5,9% posicionaram-se como indiferentes.

Tabela 7 – Análise da Aceitabilidade do *Outsourcing* em Geral

7 - Você aceitaria contratar uma empresa de <i>Outsourcing</i>?		
Variáveis	Nº	%
Não Aceitaria	2	5,9%
Aceitaria Parcialmente	12	35,3%
Indiferente	2	5,9%
Aceitaria	17	50%
Aceitaria Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

Com as Tabelas 6 e 7, a ideia foi comparar se as empresas aceitariam buscar recursos externos para atuarem no *core business* do seu negócio ou se aceitariam buscar recursos externos para atuar atividades em geral dentro do seu negócio, a fim de verificar se há alguma tendência para um posicionamento mais específico. Os resultados dos dois questionamentos foram muito próximos, não evidenciando uma diferença conclusiva sobre para qual área as empresas preferem buscar recursos de *Outsourcing*.

A necessidade de externalização de algumas atividades chave das empresas é justificada por Pinheiro (1999) através da teoria da racionalidade limitada de Simon (1978). Segundo esta teoria, as decisões pessoais e empresariais são tomadas dentro de um limite racional, gerando soluções eficientes dentro do contexto das

necessidades de cada empresa. Assim, o *Outsourcing* viria como uma alternativa para superar os limites internos da organização em encontrar soluções ótimas, identificando outras organizações que respondessem melhor aos problemas do negócio.

Segundo Breeding (2000) as empresas temem a violação de seus dados, pois existe uma insegurança muito grande quando se trata de abrir as suas estratégias e planos para terceiros, as empresas receiam que, ao revelarem informações do *core business* do seu negócio, perderão vantagens de posicionamento.

Na Tabela 8 buscou-se averiguar se os parceiros chave propostos no quadro 5 do modelo de *Outsourcing* atenderiam às necessidades das empresas que buscam recursos externos como opção para melhorar e ampliar a sua atuação no mercado, expressivamente 73,5% dos respondentes disseram que aceitariam trabalhar com os parceiros chave oferecidos pelo modelo proposto, 17,6% respondeu que aceitaria parcialmente, 2,9% aceitariam totalmente, 5,9% não aceitaria e nenhum dos respondentes posicionou-se como indiferente.

Tabela 8 – Análise da Aceitabilidade dos Parceiros Chave

8 - Você aceitaria contratar uma empresa de <i>Outsourcing</i> que tivesse a sua disposição os parceiros chave apresentados no quadro Nº 5 do modelo acima?		
Variáveis	Nº	%
Não Aceitaria	2	5,9%
Aceitaria Parcialmente	6	17,6%
Indiferente	0	0%
Aceitaria	25	73,5%
Aceitaria Totalmente	1	2,9%

Fonte: O autor (2022)

Grossman e Helpman (2002) e Russo e Leitão (2006) argumentam a importância do relacionamento entre empresas para criar ambientes de parceria dentro do processo de contratação de recursos externos, uma simples relação

contratual entre empresas e prestadores de serviços não possuiu aspectos relevantes em relação à confiança e lealdade entre as partes. Dessa forma, as empresas devem focar em incluir valores de parcerização em seus relacionamentos com as empresas contratadas para atuarem no seu negócio, desta forma poderão adquirir grande vantagem estratégica sobre as demais, favorecendo “a profissionalização das relações de trabalho advindas do *Outsourcing*, sem prejuízos aos processos e relações já existentes dentro das organizações (OLIVEIRA, 1994, p. 49).

Na Tabela 9 foi verificado como as empresas pagariam pelos resultados obtidos através da acessoria do modelo de *Outsourcing* proposto, foi apresentada a opção em que pagamento seria realizado através de comissões baseadas em percentuais sobre os resultados que os serviços estratégicos fornecidos irão gerar para a sua empresa, expressivamente 64,7% responderam que concordam totalmente com esse formato de pagamento, 29,4% responderam que concordam e 5,9% responderam que concordam parcialmente. Nenhum dos respondentes respondeu que não concorda e nem discorda ou que não concorda.

Tabela 9 – Análise do Tipo de Pagamento por Serviços Proposto

9 - Você concordaria em contratar uma empresa de <i>Outsourcing</i>, em que o pagamento dos serviços seja através de comissões baseadas em percentuais sobre os resultados que os serviços estratégicos fornecidos irão gerar para a sua empresa?		
Variáveis	Nº	%
Não Concordo	0	0%
Concordo Parcialmente	2	5,9%
Não Concordo e Nem Discordo	0	0%
Concordo	10	29,4%
Concordo Totalmente	22	64,7%

Fonte: O autor (2022)

Praticamente todos os respondentes concordaram ou concordaram totalmente com o formato de pagamento proposto pelo modelo, onde a empresa de *Outsourcing*

recebe o seu pagamento de acordo com o seu resultado gerado. Dessa forma fica evidente que esse formato é muito atrativo e facilitaria o fechamento de parcerias, pois oferece mais segurança as empresas contratantes no fator perda de investimento e facilita a criação de um relacionamento para a busca de resultados para obter ganhos para ambas as partes.

A Tabela 10 e ultima do questionário, visou entender se as empresas tendem mais a desenvolver habilidades e operações internamente quando desejam expandir para uma nova área ou se entendem que é mais viável e benéfico buscar esses recursos externamente para atuar em conjunto com o seu negócio. A grande maioria com 52,9% respondeu que concorda que é mais viável contratar recursos externamente do que desenvolve-los internamente, 23,5% não concorda e nem discorda, 17,6% responderam que concordam totalmente, 5,9% não concordam e nenhum dos respondentes concordou parcialmente.

Tabela 10 – Análise Sobre Internar ou Externar Operações

10 - Para tornar o seu negócio mais competitivo, você concorda que seria mais viável contratar uma empresa de <i>Outsourcing</i> com recursos, capital humano especializado e acesso a tecnologias de ponta, do que criar e desenvolver um novo setor dentro da sua empresa?		
Variáveis	Nº	%
Não Concordo	2	5,9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Não Concordo e Nem Discordo	8	23,5%
Concordo	18	52,9%
Concordo Totalmente	6	17,8%

Fonte: O autor (2022)

Bernhoeft Júnior (2000) destaca como vantagem do *Outsourcing*, a redução dos custos fixos da empresa contratante, pois elimina a obrigação de fazer investimentos nas áreas de apoio ou até mesmo na criação de novos setores onde a empresa não possui experiência, ocasionando um enxugamento na organização, melhorando a

ação decisória, o fluxo das informações e o desenvolvimento estratégico. O *Outsourcing* tem como objetivo concentrar os esforços das empresas naquilo que lhes é essencial, procurando parceiros que possam realizar atividades complexas da sua empresa onde a empresa não possui expertise.

Também verificou-se que uma parcela dos respondentes não concorda e não concorda e nem discorda, então percebe-se que ainda há uma resistência quanto à externalização de operações das empresas, algumas organizações não entendem que esse seja o caminho para o desenvolvimento de novas áreas para o seu negócio. Segundo Rezende (1997), alguns problemas que podem afetar o desempenho do *Outsourcing* estão relacionados às dificuldades em estabelecer parcerias, a presença de resistências internas, alta dependência de fornecedor ou distribuidor, dificuldade de gerenciamento das equipes, ou características próprias do negócio ou do mercado, no sentido de que não são todos os setores que são passíveis da aplicação do *Outsourcing*.

Abaixo temos a Tabela 11, onde são mostrados os resultados médios consolidados, com os níveis de aceitação e concordância das empresas com relação às perguntas apresentadas no questionário sobre o modelo de *Outsourcing* para Comércio Internacional, proposto através da ferramenta Canvas.

Tabela 11 – Valores Médios Consolidados dos Níveis de Concordância e Aceitação das Empresas Respondentes (Questões 2 à 10).

Variáveis	Média Nº	Média %
Não Concordo	2	5,25%
Concordo Parcialmente	6	18,96%
Não Concordo e Nem Discordo	4	10,78%
Concordo	18	53,59%
Concordo Totalmente	4	11,42%

Fonte: O autor (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar como os elementos descritos em termos teóricos se mostram presentes na prática organizacional do *Outsourcing* nas operações do comércio internacional. Mediante o estudo exploratório e a pesquisa com abordagem quantitativa realizados, podemos verificar como os aspectos do *Outsourcing* são percebidos hoje pelas empresas que buscam ser competitivas dentro de um contexto de melhoria e evolução contínuas de suas estratégias.

Nos dias de hoje, as organizações que operam em alto nível, querem velocidade, flexibilidade, redução de custos, tecnologia e competitividade, tais exigências do moderno mundo empresarial levam às empresas a buscarem sempre mais ferramentas e práticas que agilizem suas atividades do dia-a-dia, para chegar primeiro que os concorrentes junto ao mercado. Destas práticas organizacionais, o principal destaque é a descentralização de atividades do *core business*, feita por meio do *Outsourcing*, que oferece grandes benefícios aliados a sua utilização (focalização, maior qualidade, melhor tecnologia, redução de custos, serviços de ponta especializados, etc.).

Com base no estudo exploratório realizado, percebe-se que a prática do *Outsourcing* ainda é pouco difundida no comércio internacional do Brasil, ou pode-se dizer também que ainda é pouco compreendida. Muitas empresas que querem atuar nos mais variados setores do comércio internacional, ainda exitam em buscar recursos externos para os seus negócios, pois não existe um formato padrão, há barreiras culturais, barreiras de idioma, barreiras de conhecimento sobre a atuação neste mercado. É possível perceber, no entanto, que as empresas tem muito interesse nos tipos de serviços que lhes podem ser fornecidos, mas não existem referências sólidas sobre este formato de serviço com foco estratégico de mercado para as operações do comércio internacional, o que vemos são as praticas mais comuns, como acessoria em prospecção, importação e exportação, porém quando se trata de atuar em conjunto com o cliente para desenvolver o crescimento e posicionamento do negócio como um todo, não há empresas de *Outsourcing* especializado com modelos de sucesso conhecidos aqui no Brasil.

Outro fator que pode ser destacado com relação à busca das empresas por serviços no formato do *Outsourcing*, são as inseguranças com relação a atuação de agentes externos em operações estratégicas dentro das organizações, percebe-se que há uma barreira quando se trata de discutir projetos e abrir informações sobre os planos do negócio por parte das organizações. Essa é uma questão que precisa ser discutida e desenvolvida em conjunto por ambas as partes, a empresa prestadora de serviços especializados e a contratante, deve-se realizar um estudo da cultura e funcionamento dos processos onde o *Outsourcing* será aplicado e elaborar um plano de implementação para que a prática realmente gere resultados positivos, e ambas as empresas desfrutem dos ganhos tanto monetários quanto no desenvolvimento das operações para as quais o agente externo foi contratado, é preciso construir um relacionamento, um ambiente de cooperação e confiança entre todas as partes envolvidas.

Culturalmente, muitas empresas quando sentem a necessidade de iniciar outros tipos de operação para evoluírem os seus negócios, geralmente áreas onde não possuem expertise, tentam desenvolver isso internamente, realocando funcionários para novas funções, buscando treinamentos, contratando funcionários novos, com o objetivo de incorporar um novo setor à estrutura da empresa, porém, essa não é uma tarefa tão simples, pois exige tempo, investimento em estrutura, investimento em capital humano e principalmente conhecimento e experiência na área, fatores esses que se não forem muito bem planejados e implementados, podem resultar em falhas e prejuízos para as empresas. Por outro lado, optando pela contratação de uma empresa de *Outsourcing*, a contratante deixa essas operações sob a responsabilidade dos agentes externos que possuem a experiência e especialização para desempenharem essas atividades com estratégias específicas e com uma base sólida de conhecimento. Dessa forma a empresa contratante pode focar todos os seus recursos internos em outras atividades e buscar a excelência do seu negócio com foco no que realmente importa.

Por fim, vislumbrando todo o contexto abordado neste estudo, fica evidente que o comércio internacional é o setor que conecta e move o mundo hoje, através dos mais variados níveis das operações de negociação, prospecção, compra e venda entre as nações globais, sejam de produtos, serviços, conhecimento ou tecnologia. Todas as empresas que operam ou desejam operar no mercado global, cada vez mais

sentirão o peso da necessidade de acompanhar esse rápido crescimento do consumo por produtos tecnológicos e inovação, ou seja, essas empresas precisam se manter competitivas a todo custo para poderem perpetuar as suas operações e desenvolvimento do seu negócio. Dessa forma o *Outsourcing* apresenta-se como uma alternativa muito forte para o futuro dessas empresas, fica claro que essa prática seguirá se desenvolvendo e sendo aperfeiçoada para as operações do comércio internacional como um diferencial de alto valor estratégico para as organizações, quando bem planejado e implementado.

5.1 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVA PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo foi realizado com base em uma perspectiva geral do uso do *Outsourcing* nas operações do comércio internacional, seria muito interessante aprofundar o estudo desta prática com foco em tecnologias que podem ser implementadas nas operações do comércio internacional através de empresas de *Outsourcing*. Com pesquisas mais aprofundadas relacionando esses temas, com certeza seria possível desenvolver novas vias de atuação para esse modelo operar em alto nível em conjunto com o comércio internacional.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A.S.; **Terceirização e desidentidade sindical**. Científico, a. VII, v. II, Salvador, jul.-dez. p.314. 2007.

BERNHOEFT J.; **Terceirização: uma parceria que pode ser sólida**. Disponível em: <http://www1.redegestao.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/variedades/artigosprincipais/0373.html> Acesso em: 23 de abril 2022.

BERSON, W.; **How to build an Outsourcing niche: selecting the right engagements is the key**. Journal of Accountancy. p. 47. 2001.

BIENSTOCK, C.; **An experimental investigation of the Outsourcing decision for motor carrier transportation**. Transportation Journal, p. 42. 1999.

BREEDING, B.; **Convergência entre IC e inteligência-chave: estudo de caso na Shell Service International**. Competitive Intelligence Review. v. 11, p. 12-24, 2000.

BROMAGE, N. **Outsourcing. Management Accounting**. p. 22. 2000.

CALOF, J. L. WRIGHT, Sheila.; **Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective**. European Journal of Marketing. v. 42, n. 7/8, p. 717-730. 2008.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L.; **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DEIMLING, M.F.; GEHNO, J.; **Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais na cidade de Chapecó/SC**. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, IV 2007. Resende. **Anais: AEDB**, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/881_Artigo%20Terceirizacao%20SEGET.pdf. Acesso em: 17 de abril 2022.

DINI, V.P. ; **Outsourcing: Avoiding Unnecessary Adversities**. Amazon Digital Services LLC - Kdp Print Us. 2019.

DOIG, S.; **Has Outsourcing Gone Too Far?** The Mckinsey Quarterly, p. 25. 2001.

DORF, Bob e BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012.

DVORAEK, J., Tyll, L.; **Outsourcing a Offshoring Podnikatelsky Pinnosti**, Praha: C. H Beck: p. 183. 2010.

FACHINELLI, A. C.; **The Strategic Intelligence and Knowledge Creation: a Brazilian Case.** Journal of IMS Group, v. 7, p. 1-12, 2010.

GIL, A.C.; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2017.

GILLEY, K.M. RASHEED, A.; **Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance.** Journal of Management. p 763-790. 2000.

GIOSA, L.A.; **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

GOMES, E.; BRAGA, F.; **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GROSSMAN, G.M.; HELPMAN, E.; **Outsourcing in a global economy.** NBER Working Paper. n. 8728, Jan. 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37500: Guidance on Outsourcing.** ISO/TC 286 Collaborative business relationship management. 72 p. 2014.

KAMPF, R.; **Outsourcing of transport logistic processes,** Brno: Tribune EU s.r.o. et al. 2008.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C.; **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado.** Revista Produção. v. 17, n. 2, p. 286-301, Mai./Ago. 2007.

MARCON, C.; MOINET, N.; **Estratégia-rede: ensaio de estratégia.** Caxias do Sul: Educs 2001.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.; **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing. v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

OLIVEIRA, M. A.; **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas.** São Paulo: Nobel, 1994.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books. 2011.

PINHEIRO, I. A.; **A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho.** Revista da Administração Contemporânea. v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999.

PORTER, M. E.; **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,** The Free Press, New York. 1998.

PORTER, M. E.; **Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa.** In: Montgomery, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus. p. 237-269.1998.

POTKANY, M.; **Outsourcing in woodworking industry in Slovakia, Zvolen:** TU Zvolen. p 79. 2011.

RAINBORN, C.A.; BUTLER, J.B.; Massoud, M.F.; **Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad and the ugly.** In: *Business Horizons*, Vol. 52, No. 4, pp. 347-356. 2009.

REZENDE, W.; **Terceirização: a integração acabou?** *Revista de Administração de Empresas.* v. 37, n. 4, p. 6-15, Out./Dez. 1997.

RUSO, G. M.; LEITÃO, S. P.; **Terceirização: uma análise desconstrutivista.** *Revista Organizações & Sociedade.* v. 13, n. 36, p. 107-123, Jan./Mar. 2006.

SILVA, P.; **Outsourcing e Gestão de Fornecedores: Conceito e Prática.** Amazon Digital Services LLC - Kdp Print Us. 78 p. 2017.

SIMON, H. A.; **A rational decision making in business organizations.** *Economic Sciences.* p. 343-371, Dez. 1978.

SIMS, M.; **Outsourcing: Build Great Company with Outsourced Team, Work Less and earn more.** Amazon Digital Services LLC - Kdp Print Us. 55 p.2016.

SMITH, J.; **Successful outsourcing. Assembly.** p. 92.1999.

VALENÇA, M. C. de A.; BARBOSA, A. C. Q.; **A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais.** *Revista da Administração Contemporânea.* v. 6, n. 1, p. 163-185, Jan./Abr. 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa.

<p>7 - PARCEIROS CHAVE</p> <p>Agentes no Exterior Agentes de Carga Transportadoras Nacionais Despachantes Aduaneiros Operadores de Câmbio Agências de MKT Internacional Fornecedores Instituições de Ensino Armadores Empresas de Tecnologia</p>	<p>5 - ATIVIDADES CHAVE</p> <p>Serviços de inteligência de mercado Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos Prospecção de serviços estratégicos Prospecção de fornecedores Projetos Personalizados Acessoria Impo/Expo. Desenvolvimento de estratégias para o mercado do cliente</p>	<p>1 - PROPOSTAS DE VALOR</p> <p>Projetos Personalizados Inserção da sua Marca/Empresa no mercado Internacional Serviço especializado de qualidade e baixo custo. Análise e desenvolvimento de Competitividade</p>	<p>4 - RELACIONAMENTO</p> <p>Fazer parte do negocio do cliente. Suporte total nos projetos desenvolvidos. Profissionais dedicados para o cliente. Profissionais atuando dentro da empresa do</p>	<p>2 - SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Micro, pequenas e médias empresas.</p>
	<p>6 - RECURSOS CHAVE</p> <p>Escritório Equipe de especialistas Fornecedores Parceiros no Brasil e no Exterior Know-how</p>	<p>3 - CANAIS</p> <p>Internet (redes sociais, Web site) Equipe de Vendas Networking</p>		
<p>9 - ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <p>Infraestrutura do Escritório Equipe Custos relacionados a cada projeto desenvolvido.</p>	<p>8 - FONTES DE RECEITAS</p> <p>Venda de Serviços Venda de Produtos Comissões baseadas nos resultados do cliente</p>			

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa.

1 - Qual é o porte da sua empresa?

2 - Você concorda com as propostas de valor apresentadas no quadro nº 1 do modelo acima são aplicáveis para a sua empresa?

3 - Você concorda que as propostas de valor apresentadas no quadro nº 1 do modelo acima realmente agregariam valor estratégico para o negócio da sua empresa?

4 - Você aceitaria que a sua empresa tivesse o tipo de relacionamento apresentado no quadro nº 4 do modelo acima com uma empresa de *Outsourcing* parceira?

5 - Você concorda que as atividades chave apresentadas no quadro N ° 5 do modelo acima realmente agregariam valor estratégico para o negócio da sua empresa?

6 - Você aceitaria que a sua empresa contratasse recursos de uma empresa de *Outsourcing* para atuar em atividades do *core business* do seu negócio?

7 - Você aceitaria contratar uma empresa de *Outsourcing*?

8 - Você aceitaria contratar uma empresa de *Outsourcing* que tivesse a sua disposição os parceiros chave apresentados no quadro N° 5 do modelo acima?

9 - Você concordaria em contratar uma empresa de *Outsourcing*, em que o pagamento dos serviços seja através de comissões baseadas em percentuais sobre os resultados que os serviços estratégicos fornecidos irão gerar para a sua empresa?

10 - Para tornar o seu negócio mais competitivo, você concorda que seria mais viável contratar uma empresa de *Outsourcing* com recursos, capital humano especializado e acesso a tecnologias de ponta, do que criar e desenvolver um novo setor dentro da sua empresa?