

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

REJANE BEATRIZ GODOY DA COSTA

**UMA ANÁLISE SOBRE A INTEGRAÇÃO DE PROVEDORES BRASILEIROS
EM PROJETOS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS NA CADEIA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

SÃO LEOPOLDO

2011

REJANE BEATRIZ GODOY DA COSTA

**Uma análise sobre a integração de provedores brasileiros
Em projetos de empresas internacionais na cadeia de tecnologia da informação**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2011

REJANE BEATRIZ GODOY DA COSTA

**UMA ANÁLISE SOBRE A INTEGRAÇÃO DE PROVEDORES BRASILEIROS
EM PROJETOS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS NA CADEIA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

Prof^a. Dr^a. Cláudia Cristina Bitencourt – UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Prof. Dr. Iuri Gavronski - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora do PPG em Administração

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*), pela criação que me deram, e pelos valores que me passaram.

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas, cada uma à sua maneira, me ajudaram nessa trajetória, que culminou na produção deste trabalho. Do fundo do meu coração, agradeço...

...Em primeiro lugar a Deus, que me deu o dom da vida, e junto com ela, a sede de saber;

...um agradecimento muito especial à minha filha Melissa, que me apoiou muito durante todo o mestrado, e espero ter servido de inspiração a ela;

...ao meu colega Djon, pelo apoio incondicional, que sempre me foi dado nos momentos em que precisei;

...ao meu colega Fábio Junges, que me oportunizou os contatos com a empresa HP;

...a um grupo seletivo de “amigos”, que fiz durante esses dois anos. O mestrado passou, mas a amizade é eterna;

...à professora Yeda, pela paciência em minha iniciação como pesquisadora;

...à Adriana Martelli, pela ajuda nas transcrições das entrevistas;

...aos demais professores do mestrado, pelo aprendizado que me foi passado;

...aos empresários da empresa Qualitá, que foram muito receptivos comigo e muito contribuíram para a minha pesquisa;

...aos executivos da empresa HP, profissionais extremamente ocupados, que abriram suas agendas para me receber e darem sua enorme contribuição à minha pesquisa.

"Dizem que o talento cria suas próprias oportunidades.
Mas às vezes, parece que o desejo intenso cria não
apenas suas próprias oportunidades, mas seus
próprios talentos." (Eric Hoffer)

RESUMO

A expansão do mercado internacional de *offshoring* de serviços representa oportunidade de negócios para empresas de países que contam com recursos humanos qualificados a custos competitivos, embora estudos revelem que a redução de custos já não é o único fator que motiva as operações *offshore* de serviços. Entende-se por *offshoring* as operações de negócios que se desenvolvem no exterior, particularmente em países com economias emergentes. Além de uma busca por economia de custos, através de operações *offshoring*, empresas têm atentado para a busca de capacidades, como maneira de sustentar e, até mesmo, originar vantagem competitiva em relação às concorrentes. Este estudo teve como objetivo analisar como ocorre a integração de provedores brasileiros de serviços em projetos de empresas internacionais na cadeia de tecnologia da informação (TI). Explorou-se a literatura sobre operações de *outsourcing* e *offshoring* em serviços, bem como estudos sobre capacidades relacionadas aos serviços em TI. Como estratégia de pesquisa, desenvolveu-se um estudo de caso. Investigou-se a empresa Qualitá que é uma empresa brasileira de TI, cuja prestação de serviços se deu para uma importante empresa internacional, a HP. Os dados obtidos sugerem que a relação de terceirização estabelecida entre a HP e a Qualitá consagrou-se com base nas capacidades reveladas pela Qualitá em seus serviços, seja a nível de capacidades técnicas, como a nível de capacidades gerenciais. Entretanto, os dados revelam também que a operação foi substituída por um investimento da HP em uma operação de *offshoring* cativo, o que pode significar uma baixa maturidade de empresas locais em acolherem de forma plena serviços em uma perspectiva plena de *offshoring*.

Palavras-chave: *outsourcing*. *offshore*. serviços. capacidades.

ABSTRACT

The expansion of international offshoring of services is a business opportunity for companies established in countries with qualified human resources at competitive costs, but studies show that reducing costs is not the only factor which motivates offshore services. It is understood by offshoring business operations developed abroad, particularly in countries with emerging economies. In addition to a search for cost savings through offshoring operations, companies have attempted to search capabilities, as a way to sustain and even lead to competitive advantage over competitors. This study aimed to analyze how does the integration of Brazilian service providers happens in projects of international companies in the chain of information technology (IT). The literature on offshoring and outsourcing operations services was explored, as well as studies on skills related to IT services. As a research strategy, a case study was developed. A Brazilian IT company, Qualitá, was investigated, whose services are provided for a major international company, HP. The data obtained suggests that the outsourcing relationship established between HP and Qualitá was established based on the capabilities revealed by the service of Qualitá, both in levels of technical and management capabilities. The data also show that the operation was replaced by an investment of HP in a captive offshoring operation, which may mean low maturity of local companies on receiving services in a wide offshoring perspective.

Keywords: outsourcing. offshore. services. capabilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam a decisão de abastecimento via <i>offshoring</i>.....	19
Figura 2 - Critérios de diferenciação entre tipos de serviços em <i>offshoring</i>	23
Figura 3 - Tipologia de <i>offshoring</i> de TI do trabalho.....	27
Figura 4 - Faturamento em serviços gerados por alguns países.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de presença de países que realizam serviços <i>offshore</i>.....	22
Gráfico 2 - Economias referentes ao <i>offshoring</i> de operações.....	25
Gráfico 3 - Razões para o uso de <i>outsourcing offshore</i>	27
Gráfico 4 - Evolução do mercado global de serviços de TI.....	41
Gráfico 5 - Mercado brasileiro de TI-BPO, por região demandante	42
Gráfico 6 - Cenário competitivo <i>offshore</i> (US\$BI)	44
Gráfico 7 - Falantes de inglês, 2007, em milhões	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de motivação para terceirização <i>offshore</i> em TI	26
Quadro 2 - Capacidades importantes em TI.....	31
Quadro 3 - Estágios da cadeia de Valor de TI e o conhecimento dos recursos necessários	35
Quadro 4 - Síntese do referencial teórico	36
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados.....	39
Quadro 6 - Análise do conteúdo dividida em categorias e subcategorias	40

LISTA DE SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BRASSCOM	Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DESI	Desenvolvimento Estratégico de Informática
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IDC	<i>International Data Corporation</i>
NEOIT	Consultoria em globalização
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Brasil
PROSOFT	Programa de Apoio ao Setor de <i>Software</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SOFTEX	Sistema de Informação da Indústria Brasileira de <i>Software</i>
TECNO PUC	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE TERCEIRIZAÇÃO (<i>OUTSOURCING</i>) E <i>OFFSHORING</i>	18
2.2 OPERAÇÕES <i>OFFSHORE</i> EM SERVIÇOS	22
2.3 OPERAÇÕES <i>OFFSHORE</i> EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).....	24
2.3.1 <i>Offshore</i> em Centros Cativos	28
2.4 <i>OFFSHORE</i> EM TI SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES	29
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	35
3 MÉTODO	37
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	37
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.2.1 Seleção do Caso.....	37
3.2.2 A Coleta de Dados	38
3.2.3 Análise de Dados.....	40
4 RELAÇÃO ENTRE PRESTADORES BRASILEIROS DE SERVIÇOS DE TI E AS DEMANDAS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS.....	41
4.1 DADOS CONTEXTUAIS SOBRE O SETOR DE TI.....	41
4.2 CASO 1 - A EMPRESA QUALITÁ	46
4.3 CASO 2 - EMPRESA HP MUNDIAL E BRASILEIRA.....	48
4.3.1 História da Empresa HP no Brasil.....	48
4.4 ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE PRESTADORES BRASILEIROS DE SERVIÇOS DE TI E AS DEMANDAS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS	50
4.4.1 Motivações que a Empresa HP Possui para Realizar Operações de Terceirização (<i>Outsourcing</i>) e <i>Offshore</i>	50
4.4.2 Capacidades Necessárias para Habilitação de Empresas Brasileiras de TI ao Atendimento das Demandas de Clientes Internacionais	51
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
6.1 LIMITAÇÕES	60
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	61
6.3 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	61

REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A - COLETA DE DADOS PARA PESQUISA – EMPRESA QUALITÁ ...	67
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA HP.....	70
ANEXO A – DECLARAÇÃO DA EMPRESA QUALITÁ	71
ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA QUALITÁ	72
ANEXO C – DECLARAÇÃO DA EMPRESA HP	73
ANEXO D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA HP	74

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende contribuir para o entendimento de como ocorre a integração de empresas brasileiras em projetos na cadeia global de Tecnologia da Informação (TI). Dados sobre o setor de *software* e seu desenvolvimento no Brasil contextualizam o propósito do estudo. A trajetória do setor de *software* no Brasil pode ser dividida em dois períodos: anterior a 1990, em um contexto de substituição de importações, e a partir de 1990, em um contexto de competitividade global.

No período anterior a 1990, durante os anos 1970 e 1980, existiu no País uma política de reserva de mercado para *hardware* cuja intenção era proteger a indústria nacional e estimular o crescimento das empresas. Com essa política, foi possível a essas empresas o crescimento e o desenvolvimento de suas capacidades, a tal ponto que, ao final dos anos 80, o Brasil já contava com um conjunto representativamente importante de empresas de capital nacional na Indústria de Informática. A produção local dessa Indústria cresceu de menos de US\$ 200 milhões, em 1979, para mais de US\$ 4 bilhões, em 1990. O isolamento do dinamismo do mercado internacional de informática, em pleno auge nos anos 80, foi um efeito negativo dentro desse contexto. As empresas brasileiras não tinham condições de competir e, além disso, a política governamental implementada na primeira fase privilegiou o *hardware*, não dando atenção ao mercado de *software*, tratando-o como um subproduto de vendas de *hardware* (SOFTEX, 2003).

Na segunda fase, a partir dos anos 1990, ocorreu a implantação de políticas de liberação das importações cujo objetivo era a inserção da economia brasileira na economia global, principalmente pela pressão dos Estados Unidos para a abertura do mercado de informática. Mas foi justamente nesse período que o Brasil passou por uma estagnação econômica. A partir de 1992, a reserva de mercado foi totalmente substituída por uma política que vislumbrava o mercado internacional, principalmente como exportador. Tudo isso aconteceu pelas pressões internacionais e ameaças de sanções comerciais. Como o governo queria preservar as capacidades adquiridas pelas empresas brasileiras durante o período de reserva, lançou um pacote de políticas que incluía incentivos para empresas de fora produzirem aqui e programas de fomento para empresas brasileiras se desenvolverem (SOFTEX, 2003).

Um instrumento utilizado como resposta do governo ao vazio deixado pelo fim da reserva de mercado foi o projeto de Desenvolvimento Estratégico da Informática (DESI). Este, criado em 1992 pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

(CNPq) em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil (PNUD), tinha como um de seus pontos o Programa Nacional de *Software* para Exportação (SOFTEX 2000), promovendo o interesse da indústria brasileira de *software*, em exportar. No final de 1996, foi criada a sociedade SOFTEX, uma organização não governamental, que visava coordenar o programa SOFTEX 2000. Esse programa trouxe excelentes resultados para o País, tais como: a montagem de uma rede de agentes, a disseminação da cultura do empreendedorismo e a criação de linhas de financiamentos para as empresas de *software* (PROSOFT), em parceria com o BNDES. A partir daí, a indústria de TI no Brasil começou a se desenvolver.

O mercado de *software* e serviços de TI no Brasil movimentou 29,4 bilhões em 2008, o que coloca o país como oitavo maior mercado mundial na área. Isso representa 48% do mercado latino-americano, projetado em 61 bilhões de dólares, conforme dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES).

No primeiro semestre de 2009, apesar da crise econômica, obtiveram-se resultados positivos caracterizados pelo crescimento de 4,1% quando comparado ao mesmo período de 2008, especialmente os serviços de *outsourcing* que tiveram um crescimento de 10%. É válido destacar que, durante este período, o aumento das vendas de serviços de *outsourcing*, especialmente de infraestrutura, embora com margens menores, fez com que esses serviços já pudessem responder por mais de um terço das receitas totais do mercado. No entanto, os serviços de educação e treinamento, e os projetos de integração de sistemas e consultoria em TI foram os serviços mais afetados nesse mesmo período (BRASSCOM, 2009).

Segundo a Associação Brasileira de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2009), o setor brasileiro de TI cresceu em 2009 “acima do que se poderia imaginar”. Dados preliminares, divulgados pela Associação, indicam que o setor cresceu acima da média da economia, mostrando expansão de 6% a 8%.

Como oportunidade ao setor de TI em um plano internacional, evidências a serem apresentadas ao longo deste estudo indicam que a prestação de serviços em *offshore* tem se expandido por vários países do mundo e mudado sua base de motivações. As empresas terceirizavam serviços em função de seu baixo custo nos países em desenvolvimento, mas, recentemente, o fazem também para ter acesso a serviços qualificados. Embora seja uma tendência recente, o *offshoring* de serviços tem alterado a forma de pensar sobre a cadeia de valor da empresa, tendo em vista a fragmentação que pode decorrer desse processo de terceirização. Muitas empresas de países desenvolvidos têm repassado atividades desse tipo a

empresas de outros países. Estas, por sua vez, têm aproveitado a oportunidade para se internacionalizarem.

Dentro dessa perspectiva, questiona-se: “Como se desenvolve a integração de provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de valor de TI?”.

Esta pesquisa possui como objetivo geral a análise de como ocorre a integração de empresas brasileiras em projetos, na cadeia global de TI.

Os seguintes objetivos específicos foram considerados:

- a) identificar quais as motivações que levam uma empresa a realizar operações de *outsourcing* e *offshore*;
- b) identificar capacidades necessárias para habilitação de empresas brasileiras de TI ao atendimento das demandas de clientes internacionais.

A escolha do tema está justificada pela sua relevância para as empresas e seus clientes, uma vez que a pesquisa visa analisar a relação entre ambos, contribuindo, assim, com informações importantes para o relacionamento empresa-cliente, tais como identificar as capacidades necessárias para que profissionais de empresas de TI atuem em projetos *offshoring*, bem como o potencial de serviços intensivos em conhecimentos oferecidos aos clientes. O fato da capacidade em operações *offshore* ter mais importância para a empresa contratante do que a simples redução de custos justifica a motivação para estudar a integração de empresas brasileiras em projetos na cadeia global de TI.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo este. As demais seções tratam, respectivamente, de:

- a) Capítulo 2 - **Referencial teórico**: apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, procurando posicionar e contextualizar o estudo. São apresentados, também, as estruturas conceituais e analíticas e os conceitos básicos da pesquisa;
- b) Capítulo 3 – **Metodologia**: nesse capítulo, são apresentados os métodos de pesquisa utilizados no estudo. Em outras palavras, explicita-se a lógica que liga as informações coletadas (e os procedimentos de análise dessas informações) às questões iniciais do estudo;
- c) Capítulo 4 – **Relação entre prestadores brasileiros de serviços de TI e as demandas de empresas internacionais**;
- d) Capítulo 5 – **Discussão e Resultados**: analisam-se os dados e verifica-se a implicação dos processos de desenvolvimento de capacidades em TI. As evidências empíricas são organizadas com base na estrutura para descrição das capacidades gerenciais necessárias para a inserção da empresa na cadeia global. Ainda nesse

capítulo, são analisadas as práticas utilizadas pela empresa pesquisada e sua influência na trajetória de desenvolvimento de capacidades em TI;

- e) Capítulo 6 – **Considerações Finais**: apresenta os resultados finais e contribuições desta pesquisa. Além de se discutirem as limitações deste estudo, são apresentadas sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Formam a base teórica desta pesquisa: estudos sobre *outsourcing* e *offshoring*, especialmente em serviços; estudos sobre serviços intensivos em conhecimento; estudos sobre serviços na cadeia produtiva da indústria de Tecnologia da Informação (TI); e estudos sobre capacidades.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE TERCEIRIZAÇÃO (*OUTSOURCING*) E *OFFSHORING*

As operações de terceirização (*outsourcing*) caracterizam-se pela transferência de atividades de uma entidade para outra, externa. A empresa que contrata o projeto é o cliente e o fornecedor é quem o executa (POWER, 2006).

Segundo Power (2006), o cliente pode ser tanto a organização toda, como simplesmente uma unidade organizacional. Já o fornecedor, é a entidade que fornece e conduz o projeto de terceirização, que pode ser uma entidade externa ou apenas uma filial da organização em outro país. A terceirização pode ser classificada como *on-site* e *off-site*. *On-site* é quando o trabalho da equipe do fornecedor é feito dentro das instalações dos clientes; e *off-site* define o trabalho da equipe do fornecedor sendo feito remotamente. Este pode ser classificado como *onshore*, *nearshore* e *offshore* (POWER, 2006).

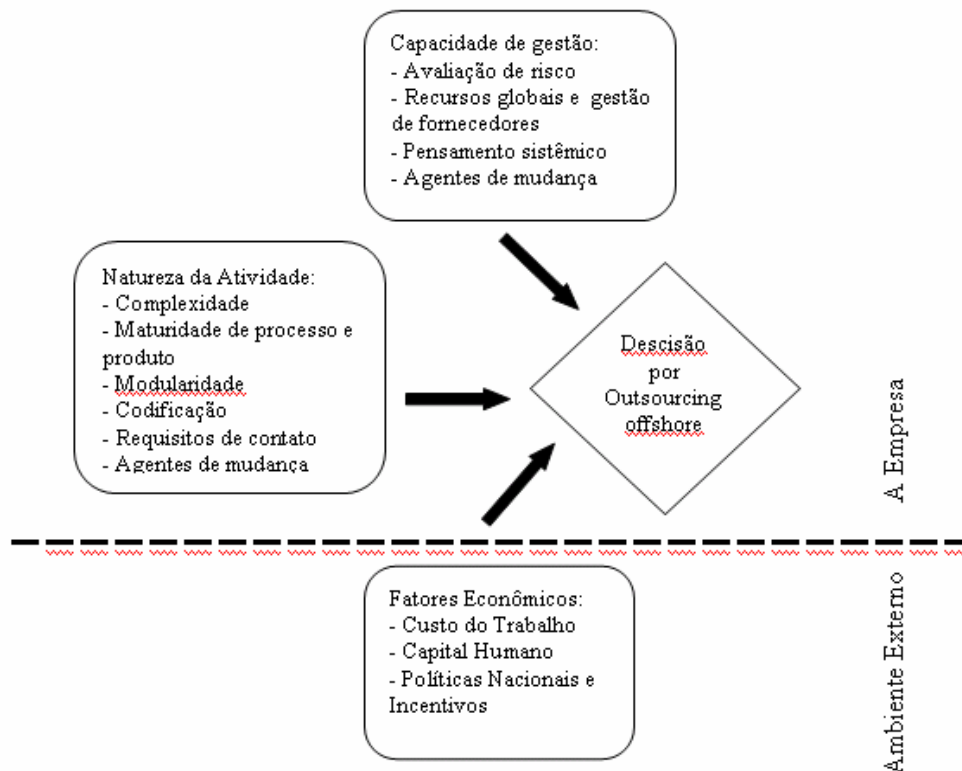
Operação *onshore* é quando a localização do fornecedor é a mesma do cliente. *Nearshore* significa a migração de serviços para um fornecedor de países vizinhos; como exemplo é possível citar a migração de serviços de *call centers* das empresas dos EUA para as canadenses. Já *offshore outsourcing*, segundo Silvério (2009), define a migração de serviços para um fornecedor fora do país. Ainda segundo esse autor, a ideia é buscar as melhores condições de prestações de serviços, independentemente do fornecedor e do país.

Offshoring, portanto, consiste na transferência de funções de negócios para o exterior, particularmente para empresas de países com economias emergentes. Ao longo de seu desenvolvimento, essa prática tem se modificado, pois, no início, as companhias adotavam o *offshoring* somente com a finalidade de contratar serviços a baixo custo para realizar processos padronizados. Atualmente, uma das razões pelas quais os prestadores de serviços iniciam seus trabalhos lentamente são os desafios de como gerenciar processos. Às vezes, utilizam-se parceiros para ganhar experiência, para que eles possam evitar um *start-up* com muitos recursos contratados localmente (GIÃO et al., 2009).

Ahorlu (2006) afirma que a comunicação e a integração são os principais desafios para os fornecedores ao construir um modelo global de entrega de serviço. A comunicação entre os diferentes fusos-horários, línguas e culturas, é complicada e existe uma grande quantidade de esforço, bem como projetos qualificados, objetivando amenizar essas barreiras. Os prestadores de serviços devem aproveitar o esforço para criar procedimentos, assim como mecanismos de controle, para garantir a qualidade e a eficiência em processos de trabalho.

Para influenciar a tomada de decisão, alguns fatores têm sido utilizados, tanto para outsourcing quanto para offshoring. Esses fatores incluem forças econômicas, natureza da atividade e a capacidade de gestão. As relações entre estes fatores estão explicadas na figura a seguir.

Figura 1 - Fatores que influenciam a decisão de abastecimento via *offshoring*



Fonte: Dibbern et al. (2008)

Segundo Dibbern, Winkler e Heinzl (2008), os fatores que mais influenciam na decisão de abastecimento, via *offshoring*, são:

- fatores econômicos:** entende-se por fatores econômicos o custo do trabalho, a disponibilidade de trabalhadores qualificados e o acesso aos mercados estrangeiros. (SOBOL; APTE, 1995; METTERS; VERMA, 2008). Outros fatores incluem: incentivos governamentais ou barreiras como a propriedade intelectual e outras

proteções legais nos países de acolhimento, as leis de privacidade e pressão de opinião pública contra a terceirização no país de origem e da compatibilidade de culturas de negócios em países emissores e receptores;

- b) **natureza da atividade:** um segundo grupo importante de fatores envolve a natureza da atividade considerada para *offshoring*. Esses fatores são consistentes com a visão de que os custos de transação associados a certos tipos de interações tendem a favorecer a internacionalização de algumas atividades, mesmo quando os custos de produção são mais baixos nas operações de mercado (WILLIAMSOM, 1979; CLEMONS; ROW, 1991);
- na literatura, argumenta-se que processos complexos têm menos probabilidade de ser removidos para o exterior, enquanto as atividades que são mais maduras, estáveis e modulares são mais propensas a se mover. Aqueles processos que envolvem maior conhecimento tácito – que não foram codificados ou não são fáceis de codificar – seriam menos propensos a se mover para *offshore*. Quando uma atividade exigia estreita interação com o cliente, ela também seria menos provável que se movesse para *offshore*, mas, atualmente, isso vem mudando substancialmente;
- c) **práticas de Gestão de Recursos:** conjunto de fatores que envolvem as práticas de gestão e as capacidades da empresa de *offshoring* e seus potenciais parceiros de *outsourcing*. Capacidades foram definidas como um conjunto distinto de habilidades humanas baseado em recursos, orientações, atitudes, motivações e comportamentos que têm o potencial para contribuir para a realização de atividades específicas e influenciar o desempenho do negócio (WILLCOCKS; FEENY, 2006);
- d) **avaliação de riscos:** os benefícios potenciais da terceirização podem ser analisados como relativamente simples em termos econômicos, isto é, podem ser calculados usando-se as diferenças do custo do trabalho, ou o valor potencial de entrada num novo mercado. Em contrapartida, o custo potencial e o risco de deslocalização não são tão facilmente mensuráveis e podem ir muito além dos custos diretos do projeto, especialmente se os processos estratégicos estiverem envolvidos. Como resultado, a avaliação de risco tem sido identificada como uma capacidade fundamental que permite sucesso em *offshoring* (ARON; SINGH, 2005);
- e) **pensamento sistêmico:** para que operações *offshore* obtenham sucesso, as empresas precisam ser capazes de pensar estrategicamente e desenvolver princípios para guiar decisões de terceirização *offshore* (ARON; SINGH, 2005);

RANGANATHAN; BALAJI, 2007). Decisões por *offshoring* são afetadas pelo grau em que as empresas possam avaliar os seus próprios processos, estabelecer metas realistas e obter apoio dentro da empresa para as opções de *offshore* (RANGANATHAN; BALAJI, 2007). Sem essa capacidade para o pensamento sistêmico, as empresas têm mais chances de evitar a deslocalização, devido aos riscos percebidos (ARON; SINGH, 2005);

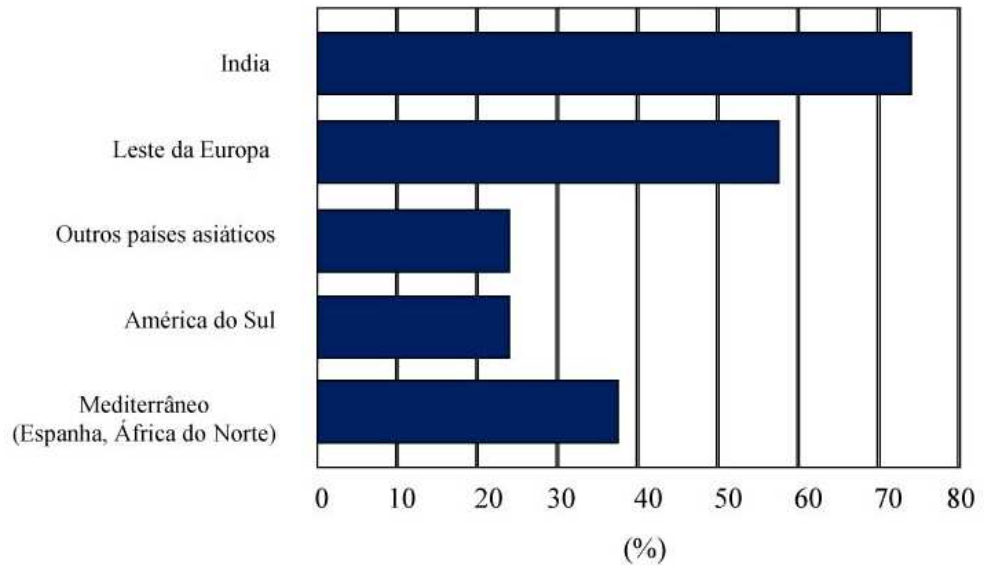
- f) **recursos globais e gestão de fornecedores:** a capacidade de gerir recursos próprios da empresa e de seus fornecedores (no caso de terceirização) é identificada como uma capacidade de gestão (RANGANATHAN; BALAJI, 2007). Isso inclui a gestão de recursos humanos, de conhecimento e de trabalho distribuídos, bem como seleção de fornecedores, contratação e governança. As empresas que consideram *offshore outsourcing* para fornecedores externos devem considerar as capacidades dos fornecedores, sejam eles empresas norte-americanas como IBM, EDS, Accenture ou CSC, que têm grandes operações *offshore*, ou empresas estrangeiras, como Infosys, Wipro e TCS que fazem a maioria do seu desenvolvimento em seus países de origem.

Bardhan e Kroll (2003) mencionam duas ondas de terceirização do mercado norte-americano: a primeira, de manufatura, e a segunda, de “empregos de colarinho branco” (serviços). Em muitos setores industriais, o *offshoring* de indústrias norte-americanas e a respectiva perda de “empregos de colarinho azul” são atribuídos à globalização de atividades ou à terceirização de parte da produção para países em desenvolvimento, como: Taiwan, China, Coreia do Sul e Malásia.

Em serviços, o setor de *software* foi o primeiro a transferir atividades de “colarinho branco” para o exterior, em especial para a Índia. Nos anos 90, a rápida disseminação da *internet*, das redes transnacionais de telecomunicações e a liberalização de mercados emergentes criaram condições para um maior impulso no *offshoring* (BARDHAN; KROLL, 2003).

Índia e China são os países mais visados para o *outsourcing offshore*, e os quesitos principais que os levam a estar nessa posição são: boa qualidade dos serviços e seu custo baixo. Os dados apresentados no Gráfico 1 apontam a presença de países e regiões do mundo no mercado de serviços *offshore*.

Gráfico 1 - Percentual de presença de países que realizam serviços *offshore*



Fonte: IDC (2006, apud SAAD, 2009).

2.2 OPERAÇÕES *OFFSHORE* EM SERVIÇOS

De acordo com Youngdahl e Ramaswamy (2008), os principais fatores que afetam a decisão de *offshoring* incluem a análise da inserção do conhecimento no processo e o nível de contato com o cliente exigido no processo. A inserção do conhecimento de certos processos está relacionada com as capacidades necessárias para realizá-los. Os autores apresentam o caso de interpretação de raios-X em um processo de deslocalização. A imagem de um exame (ou chapa) de raios-X pode ser transmitida digitalmente para um hospital, em um local remoto, e exigiria de um analista de treinamento em radiologia: experiência anterior na interpretação desses testes e a capacidade de ligação, a partir das imagens, com possíveis diagnósticos, entre outros aspectos. Esse conhecimento é parcialmente tácito, dependente da experiência, e, em parte, explícito, e pode ser codificado em rotinas.

A inserção do conhecimento em um processo é, portanto, um critério de diferenciação entre os tipos de serviços: pode ter baixa intensidade de conhecimento (processamento de dados, por exemplo) ou a intensidade de conhecimento elevado (por exemplo, inovação, *design*). O nível de contato com o cliente, exigido no processo, é também um critério de diferenciação entre os tipos de serviços (SOUZA; TONDOLO, 2010). Alguns serviços podem exigir um contato maior com os clientes do que outros e, conseqüentemente, necessitam de um nível maior ou menor de competências linguísticas e interculturais. As práticas de *offshoring* podem evoluir desde o nível básico *front-office* até as operações de *back-office*

para a geração de soluções de serviços e terceirização transformacional (nível avançado). Essa evolução pode ser explicada pelo aumento do conhecimento incorporado dos recursos em operações *offshore*, sejam eles em centros cativos ou terceirizados (YOUNGDAHL; RAMASWAMY, 2008). A Figura 2 apresenta as categorizações de serviços estabelecidos por Youngdahl e Ramaswamy (2008):

Figura 2 - Critérios de diferenciação entre tipos de serviços em *offshoring*

Conhecimento inserido no processo	Alto	<p>BACK-OFFICE</p> <p>Envolvimento baixo nível de contato com o cliente, mas exigem médios e altos níveis de inserção do conhecimento.</p>	<p>FRONT-OFFICE</p> <p>Requerem níveis significativos de contato com o cliente e envolvem altos níveis de inserção do conhecimento.</p>
	Baixo	<p>BACK-OFFICE SERVIÇOS TRANSAÇÕES</p> <p>Exige baixa intensidade de conhecimento e baixo contato com o cliente.</p>	<p>FRONT-OFFICE SERVIÇOS TRANSAÇÃO</p> <p>Serviços que demandam alta intensidade de conhecimento e alto nível de contato com o cliente.</p>
		Baixo Contato	Alto Contato
Nível de contato do cliente necessário no processo			

Fonte: Adaptado pela autora baseada em Youngdahl e Ramaswamy (2008).

Observa-se, também, o crescimento do número de novos serviços, especialmente de serviços intensivos em conhecimento no segmento de TI, reconhecidos por sua importância estratégica, inclusive no desenvolvimento de inovações, elemento-chave para empresas que querem se manter competitivas em seus clientes. De fato, Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC), como os de empresas de *software* e consultoria, são caracterizados como usuários e transmissores de inovação (MILES et al., 1995). Todo esse contexto está surgindo frente à constatação de que tem crescido a importância do desenvolvimento de processos e serviços que se adaptem às estratégias globais das empresas. Serviços intensivos em conhecimento elevam ao crescimento das operações *offshore*.

Para Manning, Massini e Lewin (2008), uma das explicações plausíveis para esse movimento se dá através da análise conjunta de alguns fatores macroeconômicos. Da mesma forma, ressaltam que a complexa dinâmica dessa nova tendência ainda não é bem entendida pela literatura científica. Porém, uma das constatações atuais é de que avanços em comunicação e tecnologias são frequentemente mencionados como fatores-chave das atuais operações *offshore*.

A pesquisa feita pela Duke University, em 2006, apontou para um modelo organizacional que transcende as fronteiras, que permite que uma empresa se deslocalize para alavancar seu crescimento, tanto no mercado local como no global. Existe uma diferença no que estava sendo feito

a até pouco tempo atrás, onde empresas multinacionais instalavam Unidades de Negócios ao redor do mundo com gestores expatriados (LEWIN; MANNING; RUSSEL, 2006).

Atualmente, já existem empresas explorando as capacidades de profissionais mais bem qualificados que estão disponíveis em todo o globo, pois sua diversidade de conhecimentos eleva a qualidade de sua prestação de serviços. Elementos como conhecimento, interação com o cliente, confiança e capacidade de aprendizagem são recursos capazes de criar capacidades. O processo de *offshoring* de serviços, bem como processos intensivos em conhecimentos, exigem o conhecimento do idioma da empresa contratante, o que fez com que a Índia se tornasse um potencial fornecedor de profissionais para realização de serviços *offshore*, uma vez que os trabalhadores indianos dominam a língua inglesa.

Um produto fundamental das empresas de serviços – neste caso o segmento de TI – é o conhecimento, difícil de ser compreendido por ser imaterial, entre outros motivos, e, portanto, de mensuração mais difícil. O conhecimento é um estoque de informações complexas incorporado por um indivíduo – ou organização – e não um simples fluxo de informação. Nesse sentido, considera-se conhecimento a integração da informação com um objetivo claramente definido (MILES et al., 1995).

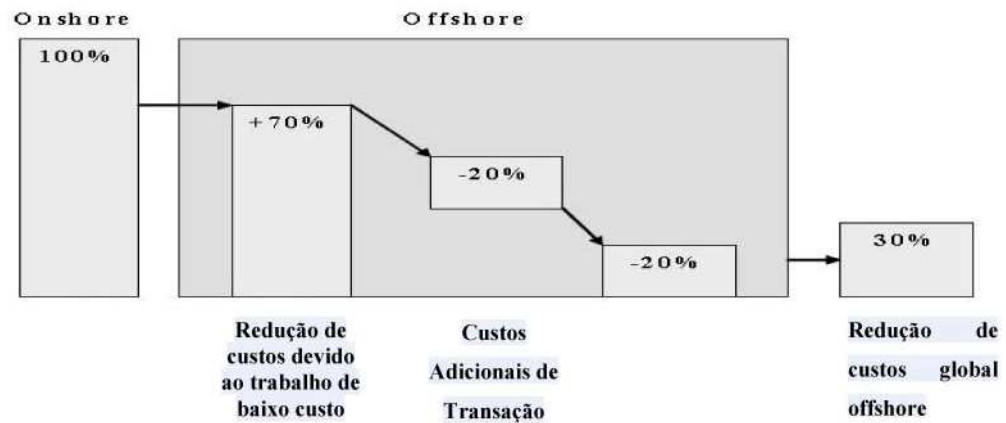
A construção do conhecimento, nessa ótica, implica interpretação, julgamento, tomada de decisão e experiências em diferentes contextos. Nesse processo de construção do conhecimento, um componente importante é o conhecimento tácito, que dificilmente é formalizado, além de ser incorporado a longo prazo pela cultura da organização e por meio das redes de relações construídas por indivíduos.

2.3 OPERAÇÕES *OFFSHORE* EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Para Robinson e Kalakota (2004), que definem *offshoring* como a migração de parte, ou de toda a cadeia de valor, para um local com menores custos, o mesmo baseia-se no gerenciamento de custos com pessoal e na integração de telecomunicações e informática. Essas operações são viabilizadas pelos grandes avanços de TI e das telecomunicações, possibilitando, por exemplo, a transferência de operações de *call centers* para países emergentes com serviços de baixo custo. O Gráfico 2 mostra algumas diferenças que possibilitam economias entre as operações *onshore* (dentro do país) e *offshore*. Verifica-se que a redução que se pode obter com a prestação de serviços a preço mais acessível é a mais significativa, chegando a 70% do total. Outros custos surgem quando operações são transferidas para outros países, como também mostra o gráfico. Apesar da economia de

custos, atualmente o diferencial relacionado às capacidades dos profissionais está ganhando força no momento da escolha por operações *offshore*.

Gráfico 2 - Economias referentes ao *offshoring* de operações



Fonte: Robinson e Kalakota (2004).

Existem várias razões que levam uma empresa a optar por terceirização via *offshore*. Beulen, Ribbers e Ross (2006) fizeram uma lista de motivações para uso de terceirização *offshore* em TI, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 - Lista de motivação para terceirização *offshore* em TI

<p>Redução do custo total de propriedade dos serviços de TI (econômico)</p>	<p>Os prestadores de serviços são capazes de alavancar as economias de escala, tanto do lado de entrega quanto usando seu poder de compra, obtendo melhores preços de <i>hardware</i> e <i>software</i> (BUCK-LEW, 1992).</p>
<p>Redução do tempo de colocação no mercado de novos serviços de TI (estratégico)</p>	<p>Muitas empresas estão operando em mercados cada vez mais dinâmicos. Os departamentos de TI devem reagir rapidamente, o que significa possuir recursos substanciais disponíveis. Prestadores de serviços externos estão em uma posição melhor para lidar com essas flutuações mais custo-eficientes.</p>
<p>Aumento da flexibilidade dos serviços de TI (estratégico)</p>	<p>Os departamentos de TI devem ser capazes de reagir frente às mudanças nos serviços. Com base nas suas estratégias de TI, as empresas podem decidir mudança de uma plataforma de serviços de informação para outra. Por exemplo, devido a fusões e aquisições, ou por causa da transformação de sistemas "legacy".</p>
<p>Alcance da inovação em serviços de TI (tecnologia)</p>	<p>Tecnologias de serviços de informação estão cada vez mais se desenvolvendo rapidamente e os departamentos de TI enfrentam uma complexidade crescente, mantendo a atenção na capacidade de inovação. Cada vez mais, baseadas em um parceiro global, alianças são estabelecidas, evoluindo a partir do cliente; visão centrada de <i>outsourcing</i></p>
<p>Prestação de serviços de TI a custos variáveis (econômicas)</p>	<p>Um departamento de TI interno não possui a possibilidade de propagação de quaisquer investimentos de TI em vários clientes, resultando, assim, em custos fixos de TI. Ao envolver-se com um provedor externo, esses custos fixos são liberados, tornando-se custos variáveis.</p>

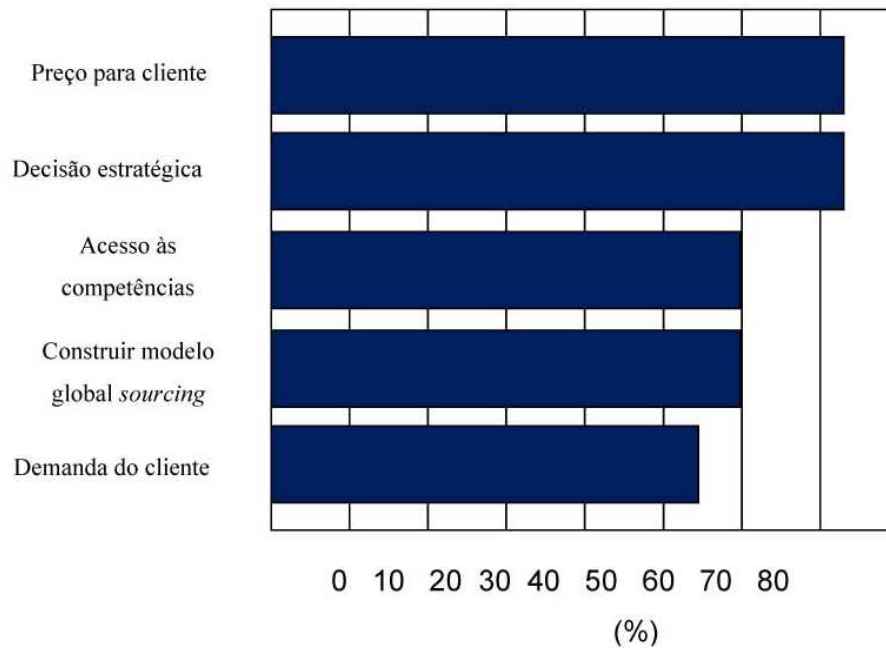
Fonte: Adaptado de Dahlberg e Nyrhinen (2006).

Para Dahlberg e Nyrhinen (2006), as motivações para que organizações decidam por transferir a prestação de serviços de TI para uma operação *offshore* são os benefícios econômicos, tecnológicos e estratégicos

Assim, a motivação para o *offshoring* tem sido também a busca por profissionais qualificados, capazes de exercer atividades mais complexas, como, por exemplo, engenharia de desenvolvimento de produtos, projeto, P&D (LEWIN; MANNING, 2007).

A evolução do *offshore* também sugere que as empresas não estejam buscando apenas os baixos salários que resultarão em custos inferiores. Metters e Verma (2008) argumentam que uma mudança de ponto de vista gerencial sobre o papel estratégico na prestação de serviço internacional é um dos aspectos mais importantes da evolução do *offshore*. O Gráfico 3, que revela dados sobre motivadores para o uso de *outsourcing offshore* em TI, indica o acesso a competências como o terceiro fator mais relevante.

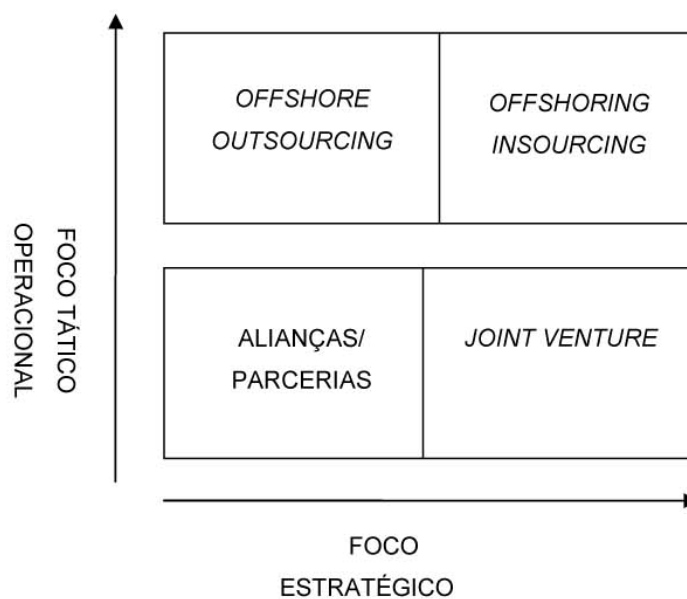
Gráfico 3 - Razões para o uso de *outsourcing offshore*



Fonte: IDC (2006, apud SAAD, 2009).

A Figura 3 mostra as quatro tipologias baseadas no tipo de impacto que têm em uma organização. As tipologias apresentadas combinam os benefícios operacionais e táticos em um eixo, e benefícios estratégicos em outro. As empresas podem optar por adotar uma estratégia com base no nível desejado, seja ele tático, estratégico ou operacional.

Figura 3 - Tipologia de *offshoring* de TI do trabalho



Fonte: Adaptado de Apte e Mason (1995).

2.3.1 *Offshore* em Centros Cativos

Segundo Butler (2008), as empresas globais têm explorado várias formas de aproveitar talentos e estruturas de baixo custo em países em desenvolvimento. Antes, havia o aumento do pessoal essencialmente amadurecido em parcerias com prestadores de serviços *offshore* e, agora, a gestão dos centros de entrega integral em lugares como Índia, China, México e outros mercados de baixo custo.

Inovadores globais como GE, AMEX, HSBC e HP obtiveram grande sucesso no lançamento e gerenciamento em operações de BPO na escala global. Outras organizações estão rapidamente seguindo seu exemplo, como as empresas de TI e operações *offshoring*, que ganham maturidade em volume e complexidade.

Embora a maior parte da atividade *offshore* continue a ir para os fornecedores de terceiros, muitas organizações estão percebendo o valor de centros globais de entrega devido à sua capacidade de:

- a) conduzir e gerenciar projetos de alto nível e processos;
- b) atenuar resistências internas ao compartilhamento de dados confidenciais e propriedade intelectual;
- c) padronizar os processos e padrões da empresa;
- d) alcançar maior economia de custos;
- e) reter o conhecimento da empresa;
- f) manter o controle sobre os processos de maior risco;
- g) evitar a criação de concorrentes nos mercados de baixo custo.

A maioria das empresas que instala os centros cativos o faz porque acha que é o caminho certo para gerir os riscos e controlar as operações. Após analisar algumas das vantagens de um centro cativo, o mesmo pode parecer ser uma alternativa fácil para a terceirização. No entanto, com essas oportunidades, também existem desafios significativos, incluindo os principais impactos da gestão organizacional, processos e finanças de uma empresa (BUTLER, 2008).

Conforme Butler (2008), existem alguns impactos organizacionais para operações globais cativas, especificamente, os impactos nos recursos humanos. Departamentos de recursos humanos devem se tornar mais hábeis em gerir forças de trabalho distintas e incorporar as diferenças estilísticas e culturais na comunicação e resolução de problemas. Precisam desenvolver gestão política e práticas para incorporação de uma abordagem mais flexível para alocação de trabalho. A estrutura de gestão tem que suportar as relações com as

operações *offshore* e garantir que os objetivos, os contratos, modelos de distribuição e medição estão bem integrados e alinhados (BUTLER, 2008).

2.4 OFFSHORE EM TI SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES

Capacidades são feixes complexos de habilidades e conhecimentos que são exercidos por meio de processos organizacionais. Capacidades, portanto, descreve a eficácia na realização de processos relativos à concorrência (NELSON; WINTER, 1982).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades são agregações de recursos, processos organizacionais que são desenvolvidos e utilizados com objetivo de distinguir a empresa ao longo das dimensões que trazem valor a seus clientes. Uma empresa com profissionais capacitados acaba se tornando mais competitiva no mercado.

Conforme consta na literatura, os custos já não são os fatores decisivos para uma empresa tomar a decisão de terceirizar seus serviços e sim a busca por profissionais qualificados, que possuam algumas capacidades que os diferenciem dos demais.

Stalk et al. (1992) afirmam que a competição, baseada nas capacidades, faz com que a empresa identifique os processos que irão agregar valor para o cliente, e faz, portanto, com que haja a combinação de escala e flexibilidade, competindo, então, ao utilizar apropriadamente as cinco dimensões:

- a) velocidade: habilidade para responder rapidamente às demandas do cliente e do mercado, incorporando novas ideias e novas tecnologias em seus produtos ou serviços;
- b) consistência: habilidade para produzir produtos que satisfaçam as expectativas dos clientes;
- c) acuidade: habilidade para ver o ambiente competitivo e antecipar-se para atender e responder aos anseios e necessidades dos clientes;
- d) agilidade: habilidade de adaptação para diversos ambientes de negócios;
- e) inovação: habilidade para gerar novas ideias e combinar elementos existentes para criar novas fontes de valor.

Essa competição identifica os principais processos de negócios, administra-os e investe neles intensamente para que haja retorno sobre o investimento a longo prazo.

Segundo a teoria RBV, a vantagem competitiva ocorre não só quando as capacidades são valiosas e raras, mas também inimitáveis (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JUNIOR, 1991). Aspectos intangíveis como conhecimento, interação, confiança e capacidade de

aprendizagem são recursos que podem ser mobilizados em favor da construção de capacidades organizacionais e gerenciais. Especificamente no *offshoring* de serviços e processos intensivos em conhecimento, mais do que na manufatura, considera-se que um conjunto de recursos não-tangíveis seja determinante para a qualidade. A intensidade da interação entre cliente e fornecedor, as barreiras culturais, língua, a distância e suas consequências para a interação traz desafios específicos para serviços de *offshoring* (SOUZA; TONDOLO, 2010).

Como este estudo trata do segmento de Tecnologia da Informação, torna-se importante a compreensão de algumas capacidades relevantes para a vantagem competitiva do profissional dessa área. Segundo estudos de Bharadwaj (2000), existem algumas capacidades de utilização de recursos de TI:

- a) flexibilidade: capacidade de criar ou combinar aplicações de TI articuladas com a arquitetura de negócios da firma;
- b) inteligência competitiva: capacidade de prospectar tecnologias emergentes no atendimento às necessidades do negócio, antecipando-se aos concorrentes;
- c) orientação ao negócio: capacidade de predizer e de perseguir as preferências mutantes do consumidor final, principalmente em mercados voláteis;
- d) tempo a mercado: capacidade de entregar soluções ou serviços no tempo de lançamento exigido pela área de negócio e pelo mercado;
- e) inovação e melhoria contínua: capacidade de inovar ou de melhorar, de forma contínua, processos e produtos de TI, visando às necessidades e características dos clientes (internos e externos);
- f) gestão de pessoas: capacidade de incentivar o trabalho em equipe, o questionamento e o diálogo e a aprendizagem contínua;
- g) habilidades técnicas do pessoal de TI: capacidade de desenvolver soluções de TI, aderentes às necessidades do negócio;
- h) habilidades de negócios do pessoal de TI: capacidade do pessoal de TI de comunicar-se e trabalhar com as unidades de negócios mais eficientemente;
- i) habilidades de TI dos gestores de negócios: capacidade do pessoal de negócios de comunicar-se e trabalhar em conjunto com o pessoal de TI mais eficientemente;
- j) mão de obra qualificada: capacidade de satisfazer a demanda por serviços qualificada (via contratação, treinamento ou gerenciamento de terceiros);

- k) habilidades gerenciais de TI: gerenciamento efetivo das funções de TI, coordenação e interação com a comunidade de usuários e gestão de projetos e habilidades de liderança;
- l) adaptabilidade: capacidade dos funcionários e contratados de adaptar-se à mudança organizacional;
- m) integração do conhecimento: capacidade da TI de integrar, transferir e aplicar ativos de conhecimento para criar vantagem competitiva;
- n) sinergia: capacidade de compartilhar informação, recursos e capacidades por meio de produtos, serviços e locais da organização;
- o) gestão de projetos: capacidade de priorizar, planejar, executar e controlar projetos de TI.

Ainda segundo Bharadwaj (2000), existem algumas capacidades importantes para os profissionais da área de TI. A seguir, são definidas as capacidades importantes em TI, segundo este autor.

Quadro 2 - Capacidades importantes em TI

Capacidades	Descrição
Capacidade 1: Liderança	Integração e esforço de TI com fins comerciais de atividades. A tarefa central é elaborar arranjos organizacionais, estruturas, processos e recursos humanos, para gerenciar com sucesso as interdependências e garantir que a função de TI forneça o valor para o dinheiro.
Capacidade 2: Pensando em sistemas de Negócios	Garantir que TI/capacidades das tecnologias de <i>e-business</i> são vistas em todo processo de negócio. Nas empresas com melhores práticas, os pensadores de negócio da função de TI são importantes contribuintes para as equipes responsáveis por resolver problemas de negócios, processo de desenvolvimento, reengenharia estratégica, e entrega de <i>E-business</i> .
Capacidade 3: Construção de relacionamento	Facilita o diálogo mais amplo, estabelecendo o entendimento, confiança e cooperação entre os usuários de negócios e especialistas em TI. A tarefa aqui é começar o negócio de forma construtiva com envolvimento nas questões de TI.
Capacidade 4: Arquitetura e planejamento	Criando o modelo coerente para uma plataforma técnica que responde a necessidades presentes e futuras do negócio. O principal desafio para o arquiteto é antecipar as tendências tecnológicas para que a organização seja capaz de forma consistente.
Capacidade 5: Fazer trabalho de tecnologia	Rapidamente retirar problemas que estão repudiados por outros na cadeia de suprimentos técnicos.
Capacidade 6: Compra de Informação	Análise do mercado externo para informática / serviços de <i>E-business</i> .

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Bharadaj (2000).

Segundo Nelson e Winter (1982), as empresas criam vantagens competitivas ao desenvolver rotinas melhores do que as de seus concorrentes. O desenvolvimento dessas

rotinas acaba exigindo o aperfeiçoamento contínuo para a eliminação dos defeitos e das variações dos processos. À medida que a organização torna-se mais complexa, aumenta a necessidade de ter gestores capacitados para que possam agir com autonomia na empresa. A integração de valores claros e consistentes pode ser entendida caso a empresa disponha de mapas estratégicos que permitam integrá-los às demais perspectivas, para a consolidação da estratégia que engloba as perspectivas de processos internos, de clientes e financeiros. O entendimento das prioridades do negócio e a comunicação de forma correta, em todos os setores da empresa, irão fazer com que ela se ajuste às novas demandas do mercado.

A maior parte do que é realizado em uma empresa está focada nos recursos, principalmente nas capacidades individuais das pessoas. Contudo, com o tempo, as capacidades da organização se deslocam para seus processos e valores. À medida que as pessoas desenvolvem trabalhos em conjunto, com tarefas recorrentes, os processos tornam-se definidos, o modelo de negócios toma forma, deixando claro quais tipos de negócios são prioritários, havendo, assim, a consolidação dos valores (NELSON; WINTER, 1982).

É possível observar que as capacidades fundamentam-se em uma visão mais ampla e geral, englobando, assim, a cadeia de valor. A estratégia deve também se tornar proporcionalmente mais dinâmica. Cada sucesso depende da antecipação às tendências de mercado e da rápida resposta às necessidades dos clientes em constante mudança. O que realmente irá gerar a vantagem competitiva são a identificação e o desenvolvimento das capacidades organizacionais que diferenciem a empresa de seus concorrentes, pela perspectiva do cliente, e que sejam difíceis de serem imitadas (NELSON; WINTER, 1982).

O fato de estarem impecavelmente alinhadas, e integradas, faz com que haja uma dificuldade maior na imitação, pois não basta imitar parcialmente, o que realmente faz a diferença no desempenho e resultado é somente o conjunto de todas as competências.

Javidan et al. (2010) descobriram algumas habilidades para se ter sucesso como um líder internacional. Para o capital intelectual, a capacidade para entender como o negócio funciona em nível global, os três atributos são:

- a) experiência global de negócio: compreensão de como a indústria opera em nível mundial, como se comportam os clientes globais e como a estratégia de risco varia de acordo com a geografia;
- b) complexidade cognitiva: capacidade de juntar vários cenários, com muitas peças em movimento, sem se tornar paralisada pelo número de opções;
- c) visão cosmopolita: interesse ativo na cultura, história, geografia e sistemas políticos e econômicos de diferentes partes do mundo.

Quando se trata de capital psicológico, a receptividade a novas ideias e experiências é fundamental. Os principais atributos são:

- a) paixão pela diversidade: propensão para explorar outras partes do mundo, conhecer outras culturas e tentando novas formas de fazer as coisas;
- b) sede de aventura: vontade e capacidade de prosperar em ambientes imprevisíveis e complexos;
- c) autoconfiança: senso de humor, a disposição de assumir riscos em novos contextos e níveis elevados de energia; a capacidade de ser energizado, ao invés de drenado, por um contexto externo.

Para capital social, que ajuda a construir relações de confiança com as pessoas que são diferentes uma das outras, os três atributos importantes são:

- a) empatia intercultural: habilidade de se envolver e de se conectar emocionalmente com pessoas de outras partes do mundo;
- b) impacto interpessoal: capacidade de trazer pontos de vista divergentes em conjunto, desenvolver consenso e manter a credibilidade e habilidade na construção de redes e não apenas com pares e líderes, mas com outros com menos ligações potenciais;
- c) diplomacia: saber ouvir o que é e o que não é dito, ter facilidade em conversas com pessoas que são diferentes de você, e uma maior inclinação para perguntar do que a responder.

Ethiraj et al. (2005), após um trabalho realizado com provedores de serviços na Índia, classificaram dois conjuntos de capacidades relativas aos serviços de *software*, que são:

- a) capacidades relacionadas ao cliente: esse tipo de capacidade depende de repetidas interações com o cliente ao longo do tempo e em diversos projetos. Essas capacidades detêm o conhecimento tácito sobre o tipo do negócio do cliente;
- b) capacidades relacionadas ao projeto: são capacidades adquiridas através de investimentos continuados em infraestrutura e treinamento para o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de *software* da empresa. Ao contrário das capacidades relacionadas ao cliente, que detêm o conhecimento tácito, essas capacidades condensam o conhecimento técnico, desenvolvimento e execução de *software* (ETHIRAJ et al., 2005). É pertinente ressaltar a importância do comprometimento dos profissionais envolvidos no projeto, pois o mesmo exige desenvolvimento e prazos definidos para entrega. Selznick (1957) ilustra a relevância do comprometimento no desenvolvimento de competências individuais, grupais e organizacionais.

Devido à importância das capacidades que os profissionais prestadores de serviços para empresas internacionais precisam desenvolver, é importante entendermos como está composta a cadeia de valor de TI.

Assim como na visão de Porter (1985) sobre cadeia de valor ser generalizada, a cadeia de valor em empresas de TI consiste em duas atividades principais:

- a) atividades primárias;
- b) atividades secundárias.

Entende-se por atividades primárias tudo que estiver relacionado à fabricação e à venda de produtos. No caso da cadeia de valor em TI, essas atividades estão relacionadas ao desenvolvimento do próprio *software*. Para uma empresa de serviços de TI, atividades como consultoria em projetos e desenvolvimento de tecnologia são consideradas atividades primárias. Atividades secundárias são as atividades que uma empresa realiza para apoiar as atividades primárias.

A identificação das etapas da cadeia de valor de um determinado setor permite a análise de qual dessas etapas a demanda por atividades intensivas em conhecimento gera um valor agregado para o cliente.

A cadeia de valor de TI integra os seguintes passos:

- a) programação e manutenção, que estão na parte inferior da escada, e pedem tarefas rotineiras que requerem habilidades apenas técnicas;
- b) a implementação do projeto que envolve a implementação de projetos de pequena escala, abordando funcionalidades específicas, restritas, definidas pelo cliente (seja um programador ou usuário).

Alguns conhecimentos em gerenciamento de projetos e *design* de *software* são necessários a esse nível:

- a) pacote de execução inclui o conjunto de procedimentos que uma empresa de *software* realiza a fim de estabelecer e implementar um produto comercial (por exemplo, Lotus 1-2-3, ERP, etc.) para uma empresa HP. Embora o código-fonte do pacote permaneça com a empresa de *software*, os requisitos específicos do cliente devem ser entendidos e o pacote tem de ser personalizado de acordo com o cliente. Assim, a implementação de pacotes de *software* requer profissionais que tenham conhecimento funcional e de nível superior com habilidades de gerenciamento de projetos;
- b) integração do sistema exige que as empresas de *software* sejam capazes de criar um sistema integrado, que a empresa tenha uma plataforma de TI para atender às

necessidades do negócio do cliente. O nível de entendimento do negócio e processos de TI e o desenvolvimento de arquitetura têm de ser de uma ordem muito elevada;

- c) consultoria de TI exige que as empresas de *software* tenham conhecimentos de ponta em sistemas de TI como fonte de vantagem para a empresa, conduzindo ao melhor desempenho do cliente, envolvendo a modelagem de negócios e o processo de reengenharia. Assim, à medida que a empresa, que se encontra no nível baixo de desenvolvimento de *software*, cresce para o nível mais elevado, o nível de complexidade tecnológica aumenta e exige que as empresas de *software* tenham os conhecimentos necessários e o domínio da competência para executar as tarefas exigidas (NIRJAR; TYLECOTE, 2005) (ver Quadro 3).

Na análise da cadeia de TI, podemos analisar as capacidades e os tipos de serviços que as empresas precisam desenvolver:

Quadro 3 - Estágios da cadeia de Valor de TI e o conhecimento dos recursos necessários

Nível	Estágios na cadeia de valor	Conhecimento dos recursos necessários
V	Consultoria em TI/Estratégia	Modelagem de negócios Reengenharia de processos
IV	Integração de sistemas	Desenvolvimento da arquitetura de TI
III	Pacote de implementação	Gerenciamento de projetos Compreensão funcional
II	Implementação do projeto	<i>Software</i> de gerenciamento de projeto Desenho do <i>software</i>
I	Programação/serviços de manutenção	Habilidades técnicas

Fonte: Adaptado pela autora de Nirjar e Tylecote (2005).

2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de analisar a integração dos provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de TI, este estudo estruturou-se, no que se refere ao arcabouço teórico, da seguinte forma: primeiro, o referencial teórico considerou a contextualização dos temas relacionados sobre operações de terceirização, *offshore* e centros cativos; a segunda parte do arcabouço teórico visou fundamentar os objetivos específicos da pesquisa. Discutiram-se estudos que contribuem para analisar quais as capacidades necessárias que um profissional de TI precisa desenvolver para prestar serviços a empresas

internacionais. Na sequencia, foram abordados estudos sobre a cadeia de valor de TI. O quadro abaixo resume o referencial teórico utilizado nesse estudo, apresentando os autores e seus principais conceitos.

Quadro 4 - Resumo do referencial teórico

<i>Outsourcing/offshore</i>	Ahorlu (2006); Power (2006); Lewin e Manning (2007); Robson e Kalakota (2004); Souza e Tondolo (2010).
Motivações para uso de <i>outsourcing / offshore</i>	Dahlberg e Nyrhinen (2006); Navarro e Alessi (2007); Silvério (2009); Youngdahl e Ramaswamy (2008).
<i>Offshore</i> em Centros cativos	Allison Butler (2005).
Capacidades e capacidades em <i>outsourcing / offshore</i> em TI	Zollo e Winter (1999), Bharadwaj (2000), Ranghanathan e Balaj (2007); Javidan (2010); Stalk et al. (1992); Ethiraj et al. (2005); Selznick (1957).
Serviços Intensivos em conhecimento	Milles et al. (1995); Manning et al. (2008); Youngdahal e Ramaswamy (2008); Dibbern et al. (2008).

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, esse estudo foi fundamentado a partir de todos os conceitos teóricos acima descritos, porém, tendo como principais norteadores do conceito capacidades em *outsourcing/offshore* os autores Zollo e Winter, Bharadwaj, Ranghanathan e Balaj, Javidan, Stalk et al., Ethiraj et al., Selznick. Esses autores, através de seus conceitos, possibilitaram o embasamento teórico para que fosse possível analisar como ocorre a integração dos provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de TI.

Contudo, para organizar e estruturar tal estudo, apresenta-se no próximo capítulo a metodologia utilizada nessa pesquisa.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a metodologia e o instrumento de pesquisa utilizado para analisar como ocorre a integração de provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de TI. A metodologia escolhida foi o estudo de caso.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Segundo Yin (2001), estudo de caso é a melhor estratégia para se definir questões do tipo “como” e “por que”, quando os pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ainda, segundo o mesmo autor, esse estudo tem capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como: documentos, artefatos, entrevistas, observações.

Tendo em vista que o fenômeno de *offshore* é um comportamento atual, ele se adequa à metodologia do estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), é a estratégia escolhida ao se analisar acontecimentos contemporâneos.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na primeira etapa da pesquisa, buscou-se identificar empresas brasileiras que prestam serviços para empresas internacionais. Essa busca se baseou em indicações de entidades setoriais, como Softsul e, também, Softex, que formaram uma base de dados.

Na segunda etapa, com a utilização da base de dados, foram identificadas quais empresas faziam operações *offshore*. As seguintes empresas constaram dessa identificação preliminar: CPM Braxis, BRQ, Stefanini, Tivit, CWI, Sawluz, HCL, HP e Qualitá Informática. Entrou-se em contato com todas essas empresas e aquelas que se disponibilizaram a participar do estudo foram as empresas Qualitá e HP

3.2.1 Seleção do Caso

O critério para a seleção do caso foi a prestação de serviços por empresa nacional para empresa internacional.

A justificativa para a escolha dessa característica, para estudo de caso, parte da premissa de que pequenas empresas de *software* são encaradas como uma fonte de inovação e

de mudança tecnológica. Com o mercado do setor consolidado, a competitividade das empresas está embasada na capacidade dos profissionais prestadores de serviços na área de Tecnologia da Informação.

Com base no critério e na justificativa, utilizou-se a base de dados construída com as indicações das entidades setoriais de TI. Dessa forma, identificaram-se quais empresas estão envolvidas na prestação de serviços *offshore*, sendo elas: CPM Braxis, BRQ, Stefanini, Tivit, CWI, Sawluz, HCL, HP e Qualitá Informática.

Todas essas empresas foram contatadas, por meios eletrônico e telefônico, e apenas uma mostrou-se interessada em participar do estudo: a empresa Qualitá.

Buscaram-se dados secundários sobre as atividades dessas empresas e a análise dos dados revelou que estão engajadas em *outsourcing* de serviços para empresas nacionais e multinacionais. No entanto, não se identificou a prática de serviços *offshore* na acepção corrente na literatura.

Finalmente, o caso identificado caracteriza-se como um provedor de serviços para um cliente internacional, sendo que o mesmo mantém um centro cativo no Brasil.

Após a empresa Qualitá aceitar fazer parte da pesquisa, e sendo ela uma empresa brasileira prestadora de serviços a empresas internacionais, decidiu-se por estudar, também, a empresa internacional para a qual ela prestou serviços, neste caso, a empresa HP, para, posteriormente, ser possível fazer um estudo sobre a integração entre empresa provedora e empresa cliente.

3.2.2 A Coleta de Dados

A principal técnica utilizada nesta pesquisa foi a entrevista. Conforme Yin (2001), estudos de caso podem basear-se em muitas fontes de evidências, sendo a entrevista uma das mais importantes fontes de informação. Para que essa técnica seja proveitosa, é imprescindível que o entrevistador registre as entrevistas de forma adequada. O mais comum é o uso de aparelhos de gravação.

A coleta de dados primários foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) que foram aplicadas pela pesquisadora junto aos diretores da organização. Todas as entrevistas foram feitas na sede das empresas, gravadas e transcritas, a fim de garantir a fidelidade das respostas. Os entrevistados autorizaram a divulgação do nome de suas empresas bem como a de seus próprios nomes. Foram utilizados dados secundários que estão destacados na sequência.

Segundo Roesch (1999), a coleta de dados secundários é uma das fontes mais utilizadas em pesquisas quantitativas e qualitativas. Esses dados são constituídos com relatórios anuais da organização, declarações como Missão, Valores, Políticas da empresa, etc. “Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 1999, p.165). Neste estudo, as fontes secundárias utilizadas foram *folders* e o *site* das empresas.

Para que fosse possível fazer uma relação entre a percepção do fornecedor e a do cliente, participaram dessa pesquisa a empresa Qualitá, e, para enriquecimento do estudo, seu maior cliente, a empresa HP.

Com base no referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevistas e, em seguida, contataram-se dois diretores e gerentes das empresas. O roteiro foi passado para análise do conteúdo do questionário. Foram marcadas reuniões para que fossem feitas as entrevistas com os dois executivos, conforme consta no quadro abaixo.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
Qualitá	Entrevistado A	Diretor	Análise de Sistemas	20 anos
	Entrevistado B	Diretor	Análise de Sistemas	20 anos
HP	Entrevistado C	Diretor	Análise de Sistemas	19 anos
	Entrevistado Do	Gerente Comercial	Análise de Sistemas	1 ano e meio

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram orientadas por roteiro de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. Segundo instruções de Yin (2001), a coleta de dados ocorreu após o desenvolvimento do referencial teórico, o que proporcionou uma melhor compreensão a respeito dos questionamentos relevantes a serem empregados nas entrevistas.

O roteiro da entrevista abordou questões sobre capacidades necessárias para que as empresas brasileiras de TI prestem serviços a empresas internacionais, utilizando-se das subcategorias: idioma, conhecimento técnico, capacidade de adaptação às novas culturas e comprometimento.

As entrevistas foram conduzidas de novembro de 2010 a abril de 2011, e realizadas na sede das empresas pesquisadas, totalizando 8 horas e 50 minutos de entrevistas. Todas foram

gravadas com prévia autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas, para uma melhor análise. Foram coletados, também, alguns dados secundários nos *sites* das empresas.

3.2.3 Análise de Dados

Sob a perspectiva de Yin (2001, p.31), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar em tabelas, ou do contrário recombinar evidências, tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Neste estudo, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa.

A análise da relação entre as empresas teve como base o referencial teórico, aliada aos objetivos específicos, que são: as motivações que levam uma empresa a realizar operações *outsourcing* e *offshore* e as capacidades necessárias para habilitação de empresas brasileiras de TI ao atendimento das demandas de clientes internacionais.

Para melhor compreensão da análise, dividiu-se o estudo em três categorias, a partir das quais se derivaram sete subcategorias, que estão demonstradas no quadro abaixo:

Quadro 6 - Análise do conteúdo dividida em categorias e subcategorias

Categorias	Subcategorias
Contexto onde a empresa está inserida	a) histórico do setor de TI; b) histórico das empresas.
Motivações que a empresa internacional possui para realizar operações de <i>outsourcing</i> e <i>offshore</i>	a) procura por talentos no contexto mundial.
Capacidades necessárias para que empresa possa prestar serviços a empresas internacionais.	a) idioma; b) comprometimento; c) capacidade de adaptação a novas culturas; d) conhecimento técnico.

Fonte: Elaborada pela autora.

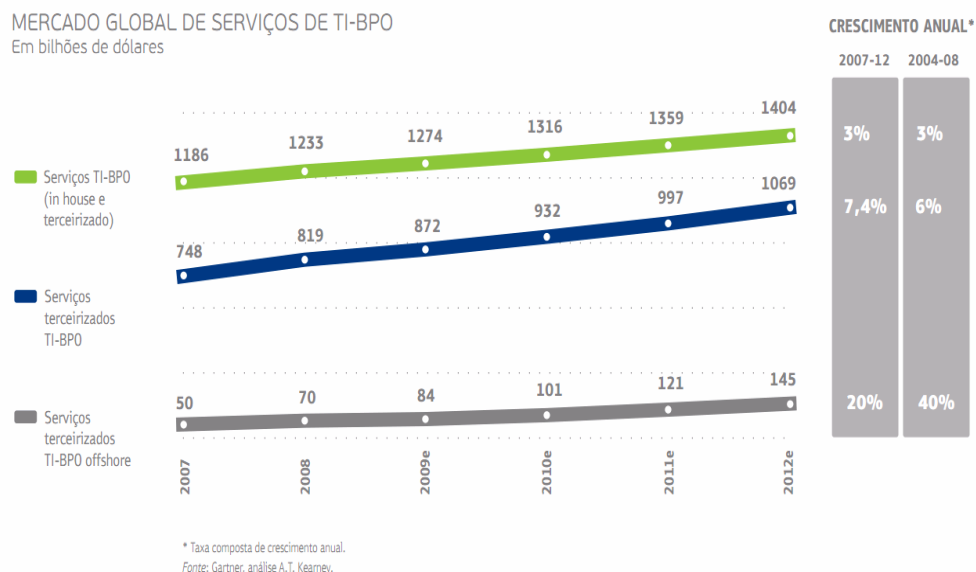
4 RELAÇÃO ENTRE PRESTADORES BRASILEIROS DE SERVIÇOS DE TI E AS DEMANDAS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS

4.1 DADOS CONTEXTUAIS SOBRE O SETOR DE TI

Um estudo promovido pela Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM) evidenciou o quanto a Tecnologia da Informação (TI) é importante para alavancar o desenvolvimento econômico de qualquer país que deseja inserir-se no mercado global. A indústria de TI tem se consolidado ao longo das últimas décadas como fator de aceleração do crescimento das principais economias globais, o que pode ser percebido com a análise de alguns aspectos que acompanham seu amadurecimento, como a geração de empregos, o crescimento geral da produtividade e a elevação dos índices de competitividade.

O melhor exemplo dessa força e desse dinamismo é o setor que reúne serviços de TI e terceirização de processos de negócio (BPO), cujas previsões de crescimento mantiveram-se elevadas mesmo em um cenário de crise global, mantendo um crescimento constante de 3% nos dois intervalos comparativos (2004-2008 e estimativa para 2007-2012). TI-BPO gerou US\$ 1,23 trilhão em 2008 em termos globais. Desse total, o conjunto dos processos de terceirização (realizados dentro e fora do país) representa US\$ 819 bilhões, com crescimento anual de 6% entre 2004 e 2008, e deve alcançar 7,4% ao ano entre 2007 e 2012, segundo projeções da consultoria A.T. Kearney, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Evolução do mercado global de serviços de TI



Fonte: Gartner Group e A. T. Kearney (apud BRASIL TI-BPO..., 2009, p.9).

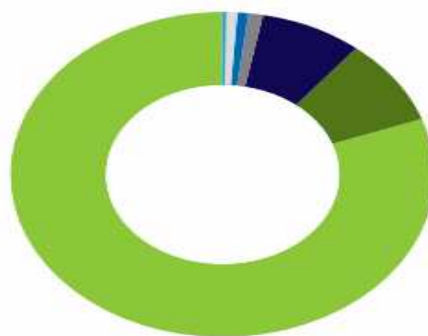
O fenômeno da terceirização de serviços de TI começou no final dos anos 80, com empresas americanas se concentrando em suas competências. Com isso, originou-se um movimento de terceirizações de funções que não estavam relacionadas à principal linha de negócio da empresa. A Kodak iniciou a tendência de *outsourcing* de serviços em TI, e outras empresas seguiram seu exemplo nos anos seguintes. Como um desdobramento da terceirização de serviços de TI, as empresas começaram a experimentar a terceirização *offshore*.

Segundo a consultoria internacional que realizou estudo sobre *offshore* no Brasil, A. T. Kearney, o mercado mundial de *offshore* apresenta um crescimento de mais de 20% ao ano, mesmo com a crise. Levando em consideração esse número, o Brasil estaria apto a abocanhar parte dos US\$ 31 bilhões que seriam movimentados até 2010. A pesquisa mostra que o país passou da décima para a quinta posição no *ranking* de países de maior atratividade de *offshore*.

O Brasil vem se destacando na prestação de serviços de TI-BPO – muitas empresas estão demandando seus serviços. As empresas norte-americanas são as maiores clientes, com uma fatia de 80% da demanda. Em seguida, estão América Latina (Argentina, Colômbia e México) e Europa (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Portugal). A seguir, no Gráfico 5, apresenta-se o mercado brasileiro de TI-BPO, por região demandante.

Gráfico 5 - Mercado brasileiro de TI-BPO, por região demandante

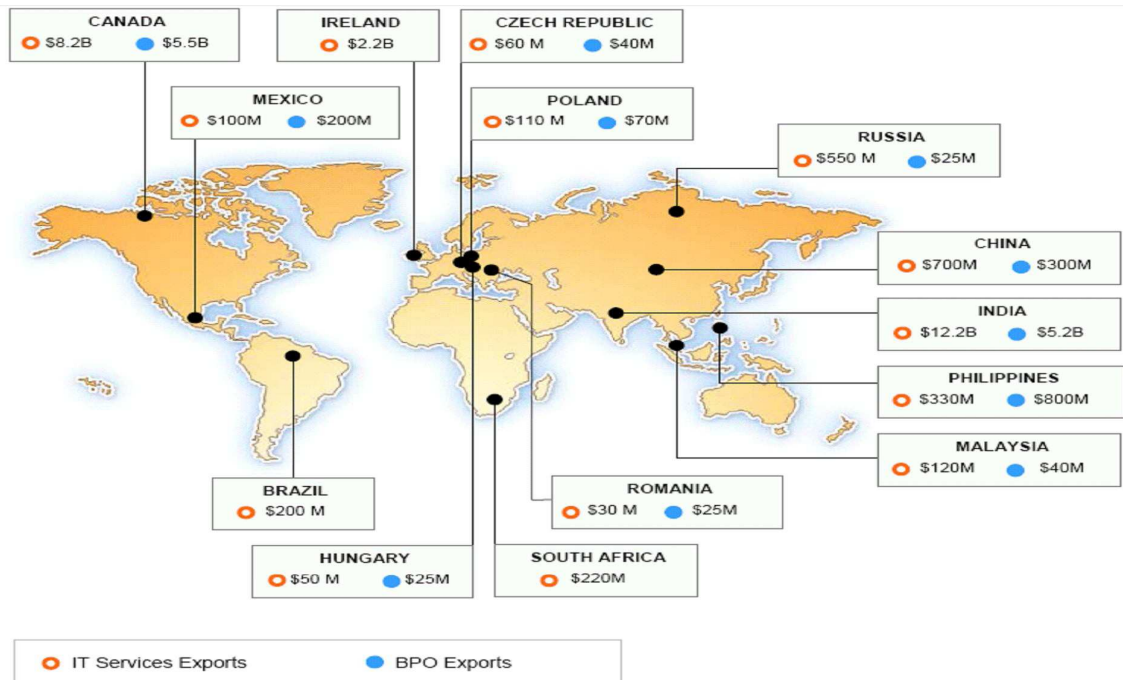
O MERCADO BRASILEIRO DE SERVIÇOS DE TI-BPO OFFSHORE, POR REGIÃO DEMANDANTE, 2008



Fonte: Brasscom, IDC (apud BRASIL TI-BPO..., 2009, p.26).

A Figura 4 demonstra o faturamento da Índia, que tem se destacado no *offshoring* de serviços, com cerca de 17,5 bilhões de dólares, seguida por Canadá e Irlanda, respectivamente, com 13,7 bilhões e 2,2 bilhões de dólares (NEOIT, 2005).

Figura 4 - Faturamento em serviços gerados por alguns países



Fonte: NeoIT (2005).

Para as empresas contratantes, entre os principais fatores que impulsionam a terceirização, estão: a necessidade de expandir operações, aumentar receitas, reduzir custos, otimizar processos e concentrar esforços em suas áreas de competência. Atualmente, boa parte dos contratos envolve prestadores de serviços instalados em países em desenvolvimento – que oferecem vantagens evidentes em termos de custo e qualidade nos serviços.

Dessa forma, a fatia que mais avança é a chamada *offshore*, ou seja, a terceirização além das fronteiras do país. Registrou expansão média de 40% ao ano entre 2004 e 2008 e movimentou US\$ 70 bilhões apenas em 2008. De 2008 a 2012, o crescimento médio anual deve chegar a 20%, alcançando US\$ 145 bilhões.

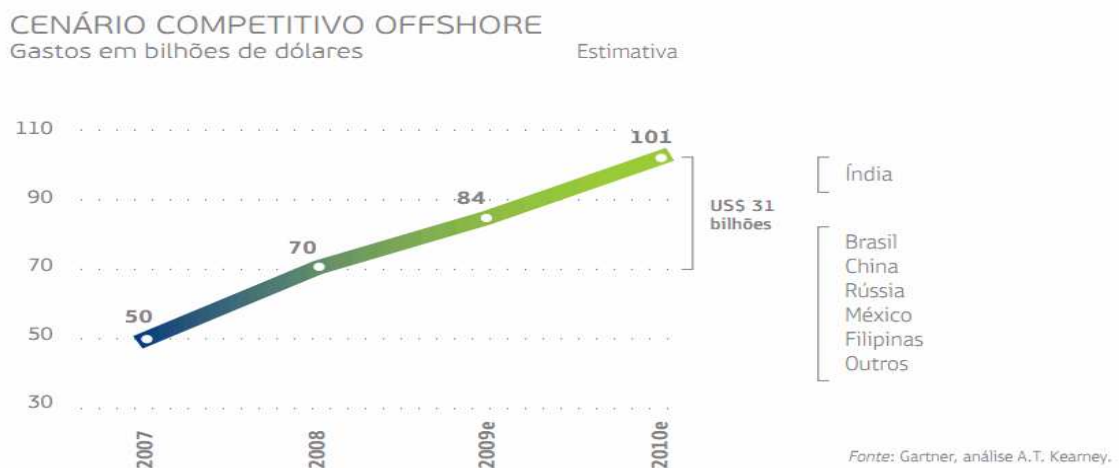
A Índia é, por larga margem, o maior fornecedor desse mercado, tendo exportado US\$ 41 bilhões entre 2007 e 2008, segundo a A.T. Kearney. No mesmo período, no entanto, Brasil, China, Rússia, México e Filipinas, entre outros *players*, têm aumentado expressivamente sua participação.

No que diz respeito às operações *offshore*, analistas do setor projetavam que, até 2010, cerca de 50% do mercado seria disputado pelos *players* emergentes. A necessidade das

empresas contratantes de criar novas estratégias para globalização das terceirizações (por exemplo, priorizando fornecedores mais próximos de suas fronteiras, ou *nearshore*) trariam oportunidades claras para o Brasil. Relatório do Gartner Group, divulgado no final de 2008, aponta o país como uma escolha natural quando se avaliam potenciais investimentos e destinos de serviços de TI-BPO.

A seguir, no Gráfico 6, é demonstrado o crescimento do mercado *offshore* até 2008 e há uma estimativa de crescimento até 2010 (A consultoria A.T Kearney ainda não divulgou números reais de 2010).

Gráfico 6 - Cenário competitivo *offshore* (US\$BI)



Fonte: Gartner Group e A. T. Kearney (apud BRASIL TI-BPO..., 2009, p.11).

Os fatores que fazem do Brasil uma alternativa são (STEFANINI, 2009):

- melhores condições de trabalho de forma coletiva;
- mesmo fuso horário da Índia;
- comunicação clara;
- eficaz solução dos problemas em melhor tempo;
- país mais competitivo no processo.

Peres (2008) cita outros fatores que levam o Brasil a ser apontado como um diferencial competitivo para *offshore*:

- aspectos geográficos: tempo de deslocamento e ausência de desastres naturais;
- aspectos políticos e econômicos: regime político democrático e estável, estabilidade econômica, ausência de guerra e boa infraestrutura;
- aspectos culturais: ausência de conflitos, grandes metrópoles e organizações similares às dos Estados Unidos;

d) RH: profissionais qualificados, empenhados, inovadores, menor rotatividade e flexibilidade;

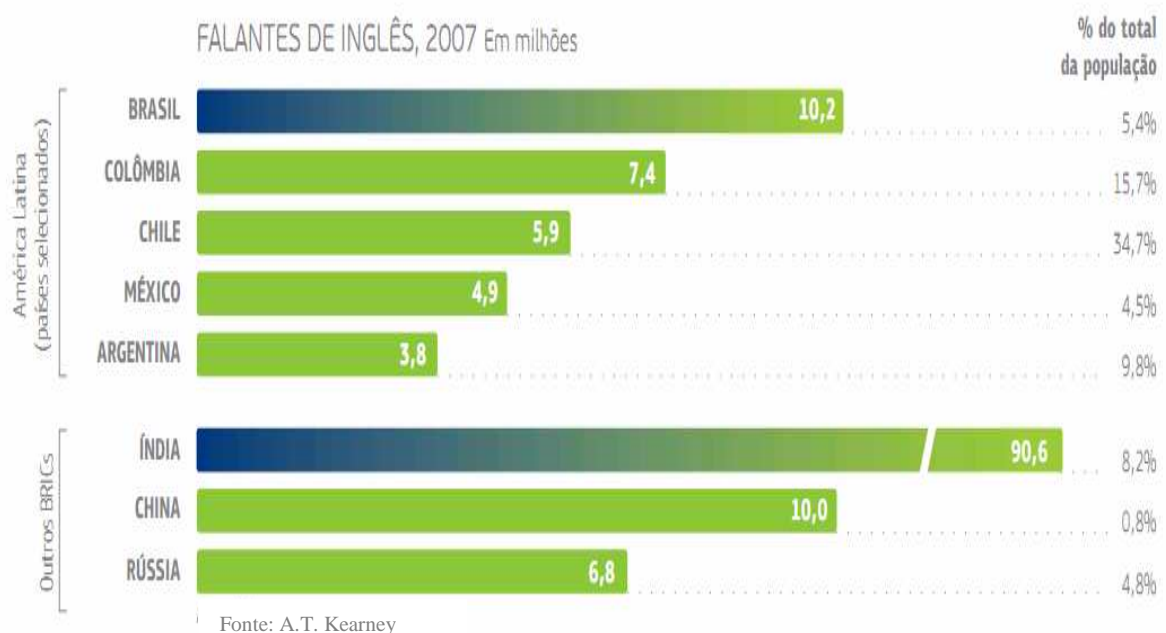
e) empresas: grande número de fornecedores locais e internacionais.

A grande escala e a qualidade dos serviços presentes no Brasil, atreladas à capacidade de formar um número cada vez maior de profissionais que respondam às demandas do mercado, são um dos diferenciais dos brasileiros.

O desafio de atender à demanda de serviços do mercado de TI-BPO é compartilhado por instituições públicas e privadas de ensino, instaladas em todas as regiões do país. Segundo o Ministério da Educação, em um levantamento realizado em 2007, há no Brasil 1.714 cursos ligados à área de TI, do ensino técnico à graduação.

A qualificação em Tecnologia da Informação está sendo priorizada no Brasil, assim como o ensino da língua inglesa que, principalmente nessa área, percebe-se ser relevante. O gráfico abaixo demonstra o percentual de falantes da língua inglesa na América Latina e em outros países do BRIC.

Gráfico 7 - Falantes de inglês, 2007, em milhões



Fonte: A. T. Kearney (apud BRASIL TI-BPO..., 2009, p.37).

Com essa grande evolução do setor de TI, pode-se observar a relevância de se estudar uma empresa que faça parte de um setor que esteja ganhando importância mundialmente.

4.2 CASO 1 - A EMPRESA QUALITÁ

A empresa Qualitá, atuando há 20 anos no mercado, com clientes de porte nacional e, também, de porte internacional, possui experiência e credibilidade em consultoria e desenvolvimento de soluções, customizadas às necessidades de seus clientes, assim como oferece produtos de alto valor agregado para a automação de diversos processos. Iniciou suas atividades em 1º de agosto de 1991, quando nasceu do empreendedorismo de três profissionais, formados em Análise de Sistemas, e que atuavam no núcleo para desenvolvimento de sistemas transacionais para automação bancária, em uma grande empresa. O foco de atuação da empresa Qualitá concentrou-se, inicialmente, em duas unidades de negócios: uma, para comercialização e suporte de sistemas para uso geral, e a outra, para o desenvolvimento e customização de projetos em automação bancária. Nos anos seguintes, a empresa experimentou uma forte expansão impulsionada pelas atividades ligadas aos setores bancário e financeiro e, também, em mercados relacionados ao processo tecnológico de compensação eletrônica de documentos e soluções integradas de meios de pagamento.

Contando com uma equipe de profissionais altamente qualificados em diversas áreas da tecnologia da informação, a empresa busca o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e serviços. Seu portfólio de clientes, conquistado com muito trabalho e determinação, é mantido pela qualidade dos serviços e dedicação à satisfação daqueles.

A empresa Qualitá tem como Missão oferecer as melhores soluções em sistemas de informação para atender às necessidades de seus clientes, utilizando as mais recentes e consolidadas tecnologias, garantindo lucro e crescimento para a organização e a valorização dos colaboradores. Tem como Visão ser referência na disponibilização de soluções de Tecnologia da Informação por sua qualidade e confiabilidade. Coadunando com a Missão e Visão, estão os Valores Corporativos: comprometimento, criatividade e iniciativa, assim como os valores pessoais de ética e competência, sendo a primeira entendida como conduta, de acordo com princípios reconhecidamente aceitos pela sociedade, e a segunda, como o atingimento dos objetivos propostos.

Em 2011, as unidades de negócios da empresa compreendem as seguintes especializações: alocação de profissionais, pesquisa e desenvolvimento, fábrica de *software* e varejo. As soluções e os desenvolvimentos caracterizam-se pelas mais inovadoras, atuais e consolidadas ferramentas e metodologias do mercado de tecnologia de informação.

O modelo de fábrica de *software* pode ser utilizado para as diversas tecnologias existentes, mas sua experiência está fortemente direcionada para a arquitetura Java J2EE, com utilização preferencial de *software* livre em ferramentas de análise, desenvolvimento, servidores *WEB* e outros.

O formato de contratação de projetos do modelo de fábrica de *software* prevê: a formalização do Plano de Projeto junto ao cliente; entregas parciais em marcos pré-definidos, com validação dos produtos gerados pelo contratante; aplicação de testes por equipe própria, antes da liberação do *software* para homologação pelo cliente; e período mínimo de garantia após a aceitação do sistema.

Segundo a empresa, os benefícios oferecidos por ela são a metodologia consagrada, a alta produtividade (garantida pelo uso de métricas reconhecidas), a garantia de execução em orçamento e prazos pré-definidos, *software* desenvolvido por equipe de profissionais com alta especialização tecnológica, gerência especializada nas tecnologias e na gestão de projetos, o monitoramento do projeto por equipes especializadas de qualidade (com auditorias periódicas de produto e processo) e customização.

Para o enriquecimento do trabalho, apresenta-se a história da empresa descrita por um dos seus sócios e, também, como começou o projeto com a empresa HP. A história foi contada durante uma entrevista.

Segundo entrevistado A:

Em 1991, saímos da empresa HP e criamos a empresa Qualitá e, nesses 20 anos também, logo que a criamos, continuamos prestando serviços pra empresa HP como terceiros. Nossa empresa foi crescendo e uma de suas áreas tinha bastante ligação com a própria HP.

Entre os anos de 2000 e 2003, a empresa HP formou um pequeno núcleo de pesquisa na TECNOPUC, em Porto Alegre, visando fixar-se no País, por ser um mercado emergente e em vista dos incentivos fiscais que existiam para aquela atividade. Nessa época, a empresa HP procurou a Qualitá, que acabou colocando seus funcionários em trabalhos dentro daquele centro de pesquisa, porque, segundo entrevistado A:

As pessoas que estavam à frente desse núcleo, que foi criado em pesquisa e desenvolvimento, eram pessoas com quem nós também tínhamos relacionamento na época de automação bancária, então por isso existe toda essa ligação.

No início dessa relação no centro tecnológico, a empresa Qualitá estava subordinada a um órgão da empresa HP americana, embora existissem ligações administrativas com a cliente do Brasil. As demandas vinham diretamente da empresa HP norte-americana.

Em projetos de desenvolvimento, as pessoas que trabalhavam no centro tinham que assinar um documento de confidencialidade. Da mesma forma, a empresa Qualitá tinha que assinar o mesmo documento sobre os projetos de pesquisa e desenvolvimento demandados pela cliente americana. Essas demandas consistiam, inclusive, de lançamentos mundiais. Por se tratarem de pesquisas aprofundadas sobre tecnologias, e pela interação com demandas oriundas dos Estados Unidos, era necessário que as pessoas integradas nos projetos tivessem alta capacidade de pesquisa, conhecimento do mercado para entender o objetivo do produto e que (isso era uma exigência da HP) conseguissem manter um bom nível de comunicação através da língua inglesa.

A empresa Qualitá manteve-se nesse projeto até 2006 e, segundo entrevistado A:

Hoje nós somos uma empresa que possui em torno de trinta funcionários, nós temos quatro áreas de apoio e três unidades de negócio, nós trabalhamos na área de alocação de serviços (terceirização). Temos outra área voltada para varejo onde o foco é o produto e uma outra área que é a fábrica de *softwares* que está muito voltada à terceirização, só em um modelo onde a gerência do projeto fica conosco, aí pode ser trabalhado tanto no mercado nacional quanto no internacional.

4.3 CASO 2 - EMPRESA HP MUNDIAL E BRASILEIRA

A empresa Hewlett-Packard é uma grande empresa de TI, cuja sede se encontra em Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos da América. Atua nas áreas de computação, impressão, tratamento de imagem e, também, venda de *softwares* e serviços.

A empresa foi fundada em 1939, por Bill Hewlett e David Packard. Na época, fizeram um investimento inicial de 538 dólares para montar, numa garagem, seu primeiro produto, um oscilador de áudio.

Em 1984, a empresa HP introduz no mercado as impressoras a jato de tinta e a laser. Essas impressoras, juntamente com a sua linha de *scanners*, mais tarde foram agrupadas numa linha bem-sucedida de produtos multifunções.

Atualmente, a empresa conta com um investimento anual de 4 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento e, com isso, essa empresa tem criado novos mercados, principalmente através da invenção de novas soluções tecnológicas (SITE HP, 2011).

4.3.1 História da Empresa HP no Brasil

A relação da empresa com o Brasil começa em uma viagem de David Packard, em 1964. Nesse ano, ele fez uma viagem de volta ao mundo e pousou em nosso território pela

primeira vez. Em 1967, a empresa abre seu escritório no país para a venda da sua linha de instrumentação eletrônica (SIITE HP, 2011).

A empresa possui uma cobertura de nacional de serviços e conta atualmente com cerca de 25.000 canais e 2.000 pontos de venda para seus produtos de consumo. Com foco nas necessidades dos seus clientes, a empresa no Brasil tem o maior portfólio do mercado – vai desde uma câmera digital, comercializada com impressora fotográfica e papéis especiais, até um servidor que já vem com *software* pré-instalado e serviços técnicos e de consultoria.

O crescimento da empresa no país pode ser demonstrado pelos seus números. A operação brasileira passou de dois escritórios (um em São Paulo, outro no Rio de Janeiro), no início da sua história, para uma estrutura com cerca de 8.000 colaboradores diretos e indiretos, escritórios e fábricas distribuídas no Brasil, uma grande área de pesquisa e desenvolvimento que contribui intensamente para o padrão de qualidade da empresa no mundo, uma excelente infraestrutura de serviços, assistência técnica e um imenso respeito e comprometimento com o meio ambiente e com as questões sociais brasileiras (SITE HP, 2011).

A infraestrutura de serviços é composta por uma equipe de mais de 2.000 pessoas em todo o território nacional, preparada para projetar, prover, implementar, operar e manter em funcionamento a infraestrutura de tecnologia da informação dos clientes. Dentre suas características, a equipe de serviços destaca-se pela alta capacitação de seus profissionais, por oferecer a última palavra em tecnologia, pelos serviços de suporte de *hardware* e *software* multiplataforma, por contar com uma infraestrutura sempre ativa e pelas parcerias estratégicas com importantes *players* mundiais.

Evolução contínua em ambientes de grandes desafios: a procura de caminhos viáveis, em plena vigência de reserva de mercado.

Conforme citado no *site* da empresa, a HP do Brasil é uma das integrantes da rede global de pesquisa e desenvolvimento da empresa mundial. Atua em colaboração com diversos laboratórios de P&D da empresa em todo o mundo, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, incluindo áreas de geração de novos produtos e pesquisa avançada. Esse trabalho conjunto inclui pesquisas de tecnologia de ponta como: setor estratégico de nanotecnologia, computação de alto desempenho, *grid computing*, tratamento de imagem, mobilidade, tecnologia de impressão digital, entre outras.

Os projetos desenvolvidos no Brasil contribuem para a inserção do País no cenário científico-tecnológico internacional, gerando conhecimento e formando novos profissionais e pesquisadores. Nos últimos cinco anos, os investimentos da empresa no Brasil em P&D totalizaram R\$ 175 milhões (SITE HP, 2011).

A empresa no Brasil investe em diversos grupos de pesquisa dentro das principais universidades do país e é considerada como uma das maiores empresas no segmento de TI.

4.4 ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE PRESTADORES BRASILEIROS DE SERVIÇOS DE TI E AS DEMANDAS DE EMPRESAS INTERNACIONAIS

Nesta seção, será apresentada a análise da relação existente entre a empresa Qualitá e a empresa HP. Essa análise, alinhada aos objetivos específicos, evidencia as motivações da empresa HP para realização de operações de terceirização (*outsourcing*) e *offshore*, bem como as capacidades necessárias aos profissionais da empresa Qualitá.

4.4.1 Motivações que a Empresa HP Possui para Realizar Operações de Terceirização (*Outsourcing*) e *Offshore*

Dahlberg e Nyrhinen (2006) afirmam que a motivação para as empresas transferirem a prestação de serviços de TI para uma operação *offshore* são os benefícios econômicos como, por exemplo, segundo Beulen, Ribbers e Ross (2006), a redução de custos. Mas, para Lewin e Manning (2007), outro fator importante para a motivação para o *offshoring* tem sido a busca por profissionais qualificados que exerçam, cada vez mais, atividades mais complexas

4.4.1.1 Benefícios Econômicos

Embora estudos revelem que a redução de custos já não seja o único fator que motiva as operações *offshore* de serviços, os entrevistados afirmam que é possível encontrar profissionais qualificados no mercado global a custos competitivos:

a) Empresa HP,

- “Nós optamos por terceirizar alguns serviços de TI por existirem empresas que fazem mais com menos, ou seja, elas são qualificadas e, por trabalharem em escala, são capazes de ter custos competitivos.” (entrevistado C);

b) Empresa Qualitá,

- “Hoje, as empresas internacionais nos procuram para terceirizar seus serviços de TI porque, além de termos profissionais altamente qualificados, conseguimos realizar os serviços com qualidade e baixo custo para eles, pois os custos fixos ficam por nossa conta.” (entrevistado A).

4.4.1.2 Busca por Profissionais Qualificados

Atualmente, a busca por profissionais qualificados tem sido um importante fator para que as empresas decidam transferir a prestação de serviços de TI para uma operação *offshore*, pois sua diversidade de conhecimentos eleva a qualidade de sua prestação de serviços.

a) Empresa Qualitá,

- “Temos uma preocupação intensa em desenvolver nossos profissionais para que eles tenham as qualificações desejadas pelos nossos clientes. Estamos constantemente nos atualizando, para nos mantermos competitivos nesse mercado, que é muito dinâmico.” (Entrevistado B);

b) Empresa HP,

- “Muitas empresas situadas no mundo inteiro, principalmente em países emergentes, contam com profissionais com grande qualificação, e nossa empresa está sempre atenta, a fim de identificar esse tipo de profissional para nos prestar serviços.” (Entrevistado C).

4.4.2 Capacidades Necessárias para Habilitação de Empresas Brasileiras de TI ao Atendimento das Demandas de Clientes Internacionais

Durante esse estudo, com base no referencial teórico, e quando da realização das pesquisas com as empresas HP e Qualitá, foram identificadas e elencadas algumas capacidades julgadas por elas como importantes para que o cliente contrate o prestador de serviços:

4.4.2.1 Idioma

4.4.2.1.1 Empresa Qualitá

Os executivos da empresa Qualitá entendem que, para atender clientes internacionais, é imprescindível que se fale, no mínimo, o idioma inglês. No mesmo momento em que fundavam sua própria empresa, foram convidados a prestar serviços para a empresa HP no Brasil, que desenvolvia projetos solicitados pela Cliente nos Estados Unidos. Ela funcionava como um centro cativo aqui no Brasil. Para que houvesse a interação entre a empresa HP norte-americana e a do Brasil, que ditava as diretrizes para a empresa Qualitá, foi necessário o

contato com a sede da HP, nos Estados Unidos, bem como o conhecimento da língua para poder entender a documentação que vinha do exterior..

Segundo entrevistado B:

Toda a documentação era em inglês, e havia a necessidade das pessoas terem conhecimento da língua inglesa para poder participar das reuniões.

Em vista dessa competência ser estratégica para a empresa, a Qualitá montou turmas de inglês *in company* para seus funcionários. Existiam pessoas que tinham facilidade para falar, outras para escrever, mas a busca da empresa era qualificar ao máximo as pessoas para que a falta de capacidade do idioma inglês não fosse uma deficiência e se tornasse um empecilho para o trabalho.

Conforme entrevistado A:

Muitas vezes as pessoas tinham a qualidade técnica para atuar no projeto, mas não tinha a outra parte, que era a questão da língua, por isso focamos em qualificá-los.

Há dez anos, a fluência no idioma inglês não era tão frequente para os técnicos da área de informática como se verifica na atualidade. Portanto, na época, o domínio do idioma foi um grande diferencial competitivo da empresa Qualitá, que conseguiu aliar o conhecimento técnico, obtido com a experiência de mercado, à capacitação estratégica do idioma inglês.

4.4.2.1.2 Empresa HP

Sendo a empresa HP uma das maiores empresas de TI no mundo, atuando em mais de 147 países, há a necessidade de seus provedores de serviços terem o domínio da língua inglesa. Durante as entrevistas com os executivos, ficou claro que essa capacidade é imprescindível para que uma empresa se torne sua “revenda”.

Segundo entrevistado C:

O conhecimento da língua inglesa é obrigatório [sic] para nossos prestadores de serviços, pois não adianta ser apenas bom tecnicamente, se não consegue se comunicar com o cliente, entender o que foi pedido e analisar relatórios.

4.4.2.2 Comprometimento

4.4.2.2.1 Empresa *Qualitá*

Nas entrevistas com os executivos da empresa *Qualitá*, ficou evidenciado, também, a importância do comprometimento da equipe nos projetos para os quais a empresa é contratada a prestar serviços.

Eles entendem por comprometimento a questão da confidencialidade, de estar no projeto do início ao fim, assim como o cumprimento de prazos acordados e também a preocupação com a imagem da empresa. Foi mencionado também por eles que quando entraram no mercado empresas como a DELL e IBM, empresas de grande porte, eles sofreram perdas de profissionais que não estavam comprometidos com o projeto e sim com sua remuneração, isto é, quem pagasse mais, era visto como uma empresa mais atrativa para se trabalhar. Mas salientaram também que, em muitos casos, as pessoas estavam tão comprometidas que, mesmo recebendo propostas melhores de trabalho e remuneração, não abandonaram o projeto.

O comprometimento é uma característica forte do brasileiro, já tive experiências em diversos países e nem sempre funciona assim. O que ocorre em outros países, na maioria das vezes, é que os profissionais têm horário para entrar e para sair, não importando se o prazo do projeto está estourando ou não. E eles cumprem isso à risca, claro não são todos, mas podemos tranquilamente generalizar. O brasileiro, estando dentro de um projeto, entra noite a dentro se tiver que entrar para terminar aquele projeto.

Pelo fato da empresa *Qualitá* receber informações estratégicas, não se poderia abrir mão do comprometimento da equipe em desenvolver o projeto até o final. Para se ter uma ideia da importância das informações recebidas, e do período de amadurecimento de um projeto, o Sr. entrevistado B relatou que:

O primeiro produto nosso que saiu pra fora [sic] foi uma alteração em uma funcionalidade que tem no Unix da empresa HP, que é um sistema operacional, isso foi para todas as máquinas que a cliente comercializa, o que aconteceu foi que esse projeto começou em 2002 e terminou em 2006, quando liberado foi liberado para produção mundial, o que foi muito legal, pois tivemos participação em um projeto distribuído mundialmente e para tanto precisamos de pessoas participassem de um período longo no projeto, tivemos *feedbacks* muito bons pelo comprometimento da equipe.

A empresa enfatizou nas entrevistas de contratação de profissionais a questão da ética e do comprometimento. Os executivos tentavam, através das entrevistas, descobrir se as pessoas tinham uma visão de longo prazo, pois havia essa preocupação já que, normalmente, tinham que assinar contratos de confidencialidade e também de cumprimento de prazos.

4.4.2.2.2 Empresa HP

Durante as entrevistas com os executivos da empresa HP, por diversas vezes veio à tona a importância do comprometimento com o projeto. A empresa entende por comprometimento nos projetos, por parte do prestador de serviços, o cumprimento de prazos acordados, o que traz credibilidade para a empresa.

Para os entrevistados da empresa, a média dos funcionários brasileiros é bastante comprometida, o que é um fator essencial para o desenvolvimento dos projetos em nosso País.

Segundo entrevistado D:

O comprometimento com o projeto assumido pela empresa é um dos quesitos fundamentais para que escolhamos nosso fornecedor de serviços. Apesar de terceirizarmos alguns tipos de serviços, quando entregamos um pacote é o nome da nossa empresa que está sendo avaliado e cuidamos muito da nossa imagem.

4.4.2.3 Capacidade de Adaptação a Novas Culturas

4.4.2.3.1 Empresa Qualitá

Dentre as muitas preocupações da empresa evidenciadas na pesquisa, em relação às capacidades de seus profissionais está a importância de um profissional capaz de se adaptar a culturas diferentes. A participação em um projeto junto à empresa HP evidenciou a importância dessa capacidade.

Era preciso interagir com pessoas de diferentes culturas, entender o que o cliente realmente queria, falar a língua dele, estar adaptado a questões de fuso horário.

O entendimento de como o colega de outra cultura pensa, e a capacidade de interagir sem conflitos, é de grande importância quando se presta serviços a uma empresa internacional. A empresa Qualitá prezou muito por essas habilidades, achando, inclusive, que sem elas dificultaria participar de um projeto de prestação de serviços a uma empresa internacional, conforme esclareceu entrevistado A:

A prestação de serviços está focada para prover profissionais, quando uma empresa precisa desenvolver um projeto sobre a sua gerência e não quer contratar um funcionário, não quer aumentar seu *head-count*, não quer usar recursos próprios, seja por qualquer motivo, então ela traz o perfil do profissional que ela precisa e o tipo de serviço que ela vai prestar e a gente tenta alocar uma pessoa que atua lá dentro do ambiente do cliente, que possa interagir com a equipe, a cultura do cliente, que pode ser diferente da dele, e dar todo o apoio necessário para o atingimento das metas desse projeto.

Nas entrevistas, ficou evidenciado, mais uma vez, que o projeto de serviços, desenvolvido pela empresa Qualitá para a empresa HP, no centro tecnológico, foi relevante para o desenvolvimento dessa competência, pois o ambiente da empresa HP do Brasil era todo construído dentro dessa ótica de interação com a cultura norte-americana, estando, evidentemente, a serviço dela e com o objetivo de seguir as diretrizes emanadas daquele centro de decisão.

Conforme entrevistado B:

Como a gente já tinha a questão de ter um *link* com a empresa HP de Porto Alegre, isso facilitava um pouco a questão da interação, porque eles também tinham o conhecimento de como as pessoas lá fora gostavam de trabalhar e traziam isso pra dentro do projeto, então essa facilidade de ter um intermediário ali, alguém que é muito próximo a nós, conhece nossa cultura e tinha já o conhecimento da cultura do cliente, deles lá, do cliente americano.

Também ficou evidenciado na pesquisa que o resultado positivo do projeto, para a empresa Qualitá, teve essa competência de adaptação à cultura norte-americana de negócios como fator primordial.

4.4.2.3.2 Empresa HP

Para ser um prestador de serviços para uma empresa internacional, o profissional tem que ter a facilidade em se adaptar a novas culturas para que a interação entre as empresas aconteça. Em muitos projetos, é necessário que o profissional solicitante do serviço tenha que interagir com o profissional prestador do serviço. Com a diferença de culturas, a questão da adaptação se torna muito importante, tanto no que tange a fuso horário quanto à capacidade de entender o cliente, para que a entrega do serviço seja exatamente como foi solicitada, deixando, assim, o cliente satisfeito.

A empresa também evidenciou ser essa uma das capacidades importantes, e levada em consideração na hora da escolha do perfil de seu prestador de serviços, em casos em que existam mais de uma opção de escolha dentre prestadores aptos em conhecimento técnico especializado, conforme entrevistado D:

É uma extensão da empresa dentro dos nossos clientes, então o fato desses profissionais estarem aptos a se adaptarem a culturas diferentes é o que acaba levando a gente a escolher essas revendas.

4.4.2.4 Conhecimento Técnico

4.4.2.4.1 Empresa *Qualitá*

Dado o contexto em que a empresa está inserida – Tecnologia da Informação –, uma capacidade também considerada importante é a do conhecimento técnico de seus profissionais. Nesse estudo, ele é considerado básico para que uma empresa brasileira possa prestar serviços a uma empresa internacional. Primeiro, a empresa tem que ter o conhecimento técnico para depois se diferenciar da concorrência com outros tipos de capacidades, que é o que estamos estudando nessa pesquisa.

A empresa *Qualitá*, além de se preocupar com as demais qualidades já citadas nesse estudo, não deixou de lado a qualidade técnica dentro dos projetos onde atuou. Esteve sempre atualizando seus profissionais, bem como contratando os profissionais de ponta no mercado. No caso do projeto da empresa HP, isso contou muito, claro que em conjunto com as demais habilidades de seus funcionários.

Conforme esclarecido durante as entrevistas, a empresa *Qualitá* possui uma fábrica de *software* voltada para atender clientes que têm necessidades específicas, e que não encontram um produto adequado à essa demanda no mercado. Para se realizar a contento esse atendimento, desde a pesquisa da real necessidade até a otimização do produto, dentro das especificidades do cliente, é necessário muito conhecimento técnico.

Segundo entrevistado B:

O grande problema de desenvolvimento de *software* sob medida é que, às vezes, o cliente fala alguma coisa, a empresa prestadora de serviços entende outra, e se não há uma grande interação nesse processo, corre-se o risco de não entregar o que o cliente pediu. Daí a importância da interação com o cliente e do conhecimento técnico.

A preocupação com o conhecimento técnico é considerada essencial desde os tempos do projeto do centro tecnológico com a empresa HP. E, nesse sentido, conforme indicado na pesquisa, o Rio Grande do Sul acabou por se tornar um polo de conhecimento técnico dessa área da informática, onde a própria empresa *Qualitá*, através de sua visão estratégica, acabou por se inserir.

4.4.2.4.2 Empresa *HP*

Segundo as entrevistas, o conhecimento técnico é considerado a capacidade mais importante para que alguma empresa seja escolhida para prestar serviços a uma empresa

internacional. É considerado conhecimento básico na área de TI. É muito importante a capacidade de inovação e de atualização, pois, nesse meio, tudo muda muito rapidamente e os profissionais devem estar atentos a essas mudanças e reagir imediatamente para a absorção desses novos conhecimentos.

A empresa HP, sendo uma das maiores empresas na área de Tecnologia da Informação, entende que, para uma empresa prestar serviços a ela, é necessário muito conhecimento na área técnica, assim como precisa estar se atualizando frequentemente, uma vez que o nome dela é que está por trás do serviço prestado ao cliente final.

Conforme entrevistado C:

Existem vários pontos importantes. Primeiro, o conhecimento técnico, isso é uma das coisas mais importantes, é necessário que a empresa prestadora de serviços passe no teste de certificação feito pela nossa empresa. Já que a empresa vai nos prestar serviços, e nós somos coautores desse serviço, pois nosso nome é que vai estar no produto, a empresa faz um teste, bastante rigoroso, para certificar o prestador de serviços. Só com essa certificação é que o potencial fornecedor vira nosso fornecedor. Além disso, a empresa tem que ter capacidade de se atualizar constantemente, pois as coisas mudam muito rápido.

Nas entrevistas, sugere-se que o sucesso da área de P&D, dentro da empresa no Brasil, teve origem primordial no conhecimento técnico dos seus profissionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através deste estudo foi possível identificar como se desenvolve a integração entre um prestador de serviços e seu cliente, através das entrevistas feitas com as duas empresas. Ficou evidenciado que a relação se dá através das capacidades que os profissionais da área de Tecnologia da Informação possuem e, como consequência disso, a qualidade nos serviços prestados pelos mesmos.

Após análise dos dados e com base no referencial teórico, verificou-se que a empresa Qualitá tem se estruturado de forma a adiantar-se às demandas das empresas internacionais e isso aconteceu no caso do projeto HP. A Qualitá já identificou quais são as capacidades necessárias para que ela seja prestadora de serviços a uma empresa global e está em constante desenvolvimento e atualização de seus profissionais. Ela comenta, através da voz de seus diretores, que desenvolve cursos de inglês dentro da própria empresa, que seus profissionais estão em constante atualização na área técnica e que, ao contratarem novos colaboradores, há uma preocupação em que esses tenham essas habilidades já desenvolvidas, bem como eles demonstrem em seus currículos que são pessoas comprometidas, capacidade que pode ser percebida pelo tempo que esses profissionais estiveram em empresas anteriores.

No caso da empresa HP, também através das vozes dos entrevistados, verificou-se que existem habilidades – já pré-estabelecidas pela empresa – necessárias para a escolha de um prestador de serviços. Essas habilidades estão alinhadas com o que a empresa Qualitá entende como importante uma empresa possuir para ser escolhida como contratada.

Sendo assim, o estudo mostrou a preocupação, tanto da empresa cliente como da empresa provedora, com as capacidades desenvolvidas pelos profissionais que prestam serviços na área de Tecnologia da Informação, evidenciando o quanto os recursos humanos são importantes dentro de um contexto organizacional. Portanto, é possível inferir que a habilidade da empresa prestadora de serviços (Qualitá) em desenvolver, mobilizar e buscar talentos nessa área fez com que ela obtivesse uma vantagem competitiva e estivesse apta para a prestação de serviços à empresa HP.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar a integração de provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de TI. Para tanto, os principais elementos levantados no referencial teórico e posteriormente investigados na empresa Qualitá e também em seu cliente, a empresa HP, considerada uma grande empresa dentro do contexto internacional de TI, foram: *Outsourcing/offshore*, serviços intensivos em conhecimento e capacidades.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso. O foco do estudo foi analisar a integração de provedores brasileiros em projetos de empresas internacionais na cadeia de TI.

Na apresentação dos dados, foi mostrada a história das empresas, de forma contextual e cronológica. Posteriormente, a análise dos dados englobou as seguintes categorias:

- a) motivações que a empresa internacional possui para realizar operações de terceirização (*outsourcing*) e *offshore*, abordando os benefícios econômicos e a busca por profissionais qualificados;
- b) capacidades necessárias para habilitação de empresas brasileiras de TI ao atendimento das demandas de clientes internacionais, abordando idioma, comprometimento, capacidade de adaptação a novas culturas e conhecimento técnico.

A partir do levantamento de dados através do questionário aplicado às empresas Qualitá e HP foi possível estabelecer o cenário de atuação dessas organizações e fazer uma análise sobre a relação entre elas.

Referente ao primeiro objetivo específico, os resultados do estudo mostram que os principais fatores que motivam a empresa internacional a realizar operações de terceirização e *offshore* são os benefícios econômicos e a busca por profissionais qualificados.

Já em relação ao segundo objetivo específico, o idioma, o comprometimento, a capacidade de adaptação a novas culturas e o conhecimento técnico são, para as duas empresas, as capacidades mais importantes para a habilitação de empresas brasileiras de TI ao atendimento das demandas de clientes internacionais.

A empresa HP atua em mais de 147 países, cada um com uma cultura diferente, exigindo, assim, o conhecimento da língua inglesa, além da capacidade de adaptação a novas culturas. Faz-se necessário, também, o comprometimento com o projeto, principalmente no que diz respeito às normas da empresa, bem como o cumprimento dos prazos estipulados para entrega do produto.

A relação de negócio entre as duas empresas mostrou que as capacidades demonstradas pela Qualitá – e que foram fundamentais para a decisão da HP de contratar seus serviços – foram praticamente as mesmas que a HP descreveu como importantes para que qualquer outra empresa possa lhe prestar serviços.

Foi possível fazer uma relação entre fornecedor e cliente, percebendo sua integração, quanto aos objetos de estudo: as motivações que uma empresa necessita para realizar operações *offshore* e as capacidades necessárias para que uma empresa nacional preste serviços a uma internacional.

O estudo concluiu que o que a empresa HP buscava em seu parceiro brasileiro de prestação de serviços, a empresa Qualitá já havia se adiantado na busca de qualificações necessárias ao atendimento das demandas da empresa contratante.

O estudo concluiu, também, que a empresa HP optou por fazer operação *offshore* através de um centro cativo, e não apenas solicitando ao seu provedor que prestasse serviços diretamente à empresa americana, o que pode significar um certo grau de imaturidade por parte do prestador de serviços em realizar plenamente a operação *offshore*, ou seja, pode-se inferir que a empresa HP ainda não se sente totalmente à vontade para demandar uma operação plena de *offshore*, fazendo questão, ainda, de ter uma empresa no país onde ela está demandando os serviços (centro cativo).

6.1 LIMITAÇÕES

Como limitação do estudo, identifica-se a sua capacidade limitada de generalização, por tratar-se de um estudo qualitativo. O fato de ser um estudo de caso único acaba limitando também o escopo do estudo.

O presente estudo se limitou a estudar as capacidades desenvolvidas por empresas de TI, porém, as capacidades de profissionais prestadores de serviços podem ser estudadas em diversos segmentos e indústrias.

Outra limitação refere-se ao estudo focar-se na percepção dos gestores das empresas. Seria interessante conhecer a percepção dos concorrentes e assim, poder realizar uma triangulação entre essas percepções. Fica aqui, mais uma sugestão para um futuro estudo.

Também pode ser considerada uma limitação o caso de a operação *offshore* não ter sido usada em sua concepção plena, isto é, a prestação de serviços locais para uma empresa situada em outro país. Nesse caso, foi utilizado um centro cativo da empresa norte-americana aqui no Brasil.

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para este estudo, as capacidades foram identificadas a partir da percepção de gerentes e diretores. Sugere-se, então, um futuro estudo aprofundado através da investigação direta nos grupos de trabalho (percepção dos funcionários).

Outra sugestão seria analisar o desdobramento das capacidades e a relação que se estabelece com as práticas de referência em outros setores.

Poder-se-ia fazer, também, a validação dos resultados desta pesquisa no ambiente externo à organização. Dessa forma, os resultados relacionados às práticas das capacidades necessárias para uma empresa se inserir na cadeia global poderiam ser testados a fim de confirmar se esses elementos são realmente percebidos pelo mercado, como *benchmark* para outras empresas do setor ou, ainda, como diferencial da empresa.

E como última sugestão, sugere-se fazer uma pesquisa para avaliar o motivo pelo qual algumas empresas não demandam a operação *offshore* plena e, sim, instalam empresas dentro do país, os chamados centros cativos; com essa pesquisa, seria possível identificar quais as capacidades que as empresas brasileiras de TI ainda **não** possuem para realizar **plenamente** uma operação de *offshore*.

6.3 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Por se tratar de um tema importante – as capacidades necessárias que uma empresa brasileira de Tecnologia da Informação deve desenvolver para se tornar prestadora de serviços de uma empresa internacional –, entende-se que a principal contribuição desta pesquisa foi ter realizado um estudo dessa profundidade em uma empresa provedora e também com sua cliente, propiciando, assim, o entendimento de como se dá a relação entre as duas empresas envolvidas.

Outra contribuição deste estudo é o material obtido através dessa pesquisa, que poderá ser utilizado no Projeto “Oportunidades *Offshore* para Empresas de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul – proposição de metodologia para avaliação e desenvolvimento de capacidades”, submetido ao Edital FAPERGS 002/2011 – Programa Pesquisador Gaúcho – PqG.

REFERÊNCIAS

- A. T. KEARNEY. Consultoria internacional. **Desenvolvimento de uma agenda estratégica para o setor de “IT offshore outsourcing**. 2007. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/129>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Panoramas e tendências 2009**. Disponível em: <<http://www.abes.gov.br>>. Acesso em: 09 jan. 2010.
- AHORLU, Mette. **Vendor survey: Europe-Based Service Providers Sharpen Their Offshore Strategies**. [s.l.]: IDC, 2006.
- APTE, U. M.; MASON, R. O. Global Disaggregation of Information-Intensive Services. **Management Science**, v.41, n.7, p.1250-1262, 1995.
- ARON, R.; SINGH, J. V. Getting offshoring right. **Harvard Business Review**, v.83, n.12, p.135-143, 2005.
- BARDHAN, Ashok; KROLL, Cynthia A. The New Wave of Outsourcing (Oct. 2003). Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research Report Series No. 1103. Available at SSRN:tp://ssrn.com/abstract=985741.
- _____. _____. **The New Wave of Outsourcing**. Fisher Center Research Reports. 2003.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.625-641, 2001.
- BEULEN, E.; RIBBERS, P.; ROSS, J. **Managing IT Outsourcing: Governance in Global Partnerships**. New York: Routledge, 2006.
- BHARADWAJ, A. S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v.24, n.1, p.169-196, 2000.
- BRASIL TI-BPO Book 2008-2009. Relatório produzido pela Brasscom e consultorias do Setor de TI-BPO. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/download/25924/498166/version/1/file/BRA_SIL+TI-BPO+BOOK.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2011.
- BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. Disponível em: <<http://www.ipnews.com.br/voip/pesquisas/pesquisas/mercado-de-ti-supera-o-crescimento-da-economia-brasileira-em-2009.html>>. Acesso em: 15 fev. 2011.
- BUCK-LEW, M. To Outsource or Not? **International Journal of Information Management**, v.12, n.1, p.3-20, 1992.
- BUTLER, A. H. R. Challenges with *Offshore* Captive Centers. **Offshoring Insights Market Report Series**, v.3, n.2, 2005. Disponível em: <www.neoIT.com>. Acesso em: 15 fev. 2011.

CLEMONS, E. K.; ROW, M. C. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. **MIS Quarterly**, v.15, n.3, p.274-292, sept. 1991.

DAHLBERG, T.; NYRHINEN, M. A New Instrument to Measure the Success of IT outsourcing. In: **Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences**, IEEE Computer Society, Kauai, jan. 2006.

DIBBERN, J.; WINKLER, J.; HEINZL, A. Explaining Variations in Client Extra Costs Between Software Projects Offshored to India. **MIS Quarterly**, v.32, n.2, p.333-366, 2008.

DUKE UNIVERSITY. 2006. Disponível em:
<<http://registrar.duke.edu/bulletins/undergraduate/2006-07/undergradbulletin2006-07.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

ETHIRAJ, S. et al. **Strategic Management Journal**, v.26, p.25-45, 2005.

FEENY, D. F.; WILLCOCKS, L. P. Core IS Capabilities for Exploiting information Technology. **Sloan Management Review**, v.39, n.3, p.9-21, 1998.

GIÃO, P. R.; JÚNIOR, M. A study on the potential of Brazil as an offshoring service hub. **Future studies research journal: trend and strategies**, 2009.

HEWLETT-PACKARD Development Company, L.P. HP. Disponível em
<http://h41131.www4.hp.com/br/pt/special_pages/sobre.html>. Acesso em: 16 abr. 2011.

JAVIDAN, M. et al. Making It Overseas: Developing the skills you need to succeed as an international leader. **Harvard Business Review**, apr. 2010.

LEVINA, N.; ROSS, J. W. From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. **MIS Quarterly**, v.27, n.3, p.331, Sept. 2003.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C.: Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.901-925, 2009.

LEWIN, A.; MANNING, S. The Globalization of Science & Engineering Capabilities: A Dynamic Perspective on Next-Generation *Offshoring* – Working Paper. **The Fuqua School of Business**, Duke University, jun. 2007.

MANNING, S.; MASSINI, S.; LEWIN, A. Y. A Dynamic Perspective on Next-Generation *Offshoring*: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. **Academy of Management Perspectives**, [s.l.], p.35-54, Aug. 2008.

_____. _____. _____. Duke University/Archstone Consulting *Offshoring* Research Network 2004 and 2005 U.S. Surveys and Duke University/Booz Allen Hamilton. *Offshoring* Research Network 2006 U.S. Survey. [s.l.]: [s.ed.], 2008.

_____. LEWIN, A.; RUSSEL, J. **Offshoring 2,0**: contracting knowledge and innovation to expand global capabilities. Companies seek intellectual talent beyond their borders. [s.l.]: [s.ed.], 2006.

METTERS, R.; VERMA, R. **History of offshoring Knowledge services for Strategic Management and Globalization**. Working Paper 13/2006, Copenhagen Business School, Denmark, 2008.

MILES, I. et al. Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation. **EIMS Publication**, n.15, 1995.

NAVARRO, Mirelli S.; ALESSI, Haroldo C. 2007. **A importância da formação universitária do profissional de sistemas de informação**. Disponível em: <www.mirelli.info/arquivos/artigo.pdf>. Acesso em: 25 maio 2009.

NELSON, R.; WINTER, S. G. An evolutionary theory of economic change. **Harvard University Press**, Cambridge, 1982. 437 p.

NEOIT. Mapping Offshore Markets. v.3, n.8, set. 2005. Disponível em: <http://www.neoit.com/PDFs/Whitepapers/OIv3i08_0905_Mapping-Offshore-Markets.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2011.

NIRJAR, A.; TYLECOTE, A. BREAKING Out of Lock-In: Insights from Case Studies into ways Up the Value Ladder for Indian Software SMEs. **Information Resources Management Journal**, v.18, n.4, p.40-61, Oct./Dec. 2005.

PERES, Mauro. **O Mercado de Serviços Offshore Brasileiro em 2008**. IDC Brasil. [s.l.]: [s.ed.], 2009.

PORTER, Michael E. Competitive Advantage. **The Free Press**, New York, Ch.1, p.11-15, 1985.

POWER, Mark J. **The Outsourcing Handbook: How to implement a successful outsourcing process**. Kogan Page. [s.l.]: [s.ed.], 2006.

_____. DESOUSA, K. C.; BONIFAZI, C. 2006. **The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successfull Outsourcing Process**. London, United Kingdom: Kogan Page. [s.l.]: [s.ed.], [s.d.].

QUALITÀ® Informática Ltda. Disponível em: <www.qualita.inf.br/institucional.php>. Acesso em: 25 out. 2010.

RANGANATHAN, C., BALAJI, S. 2007. Critical Capabilities for Offshore Outsourcing of Information Systems. Indiana University, USA. **Sprouts: Working Paperson information Systems**, 7(14). Disponível em: <<http://sprouts.aisnet.org/7-14>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

ROBINSON, Marcia; KALAKOTA, Ravi. **Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices**. 2nd edition. USA: Mivar Press, Inc., 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAAD, Rondinelli. **Offshore: Brasil entra na competição**. Blog: TI como diferencial competitivo. Postado em: 27 jul. 2009. Disponível em: <<http://tiestrategia.blogspot.com/search?q=Offshore%3A+Brasil+entra>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. A sociological interpretation. NY: Harper and Row, 1957.

SILVÉRIO, Kátia M. **Offshore Outsourcing**. TI como diferencial competitivo. Publicado em 22 mar. 2009. Disponível em: <<http://tiestrategia.blogspot.com/2009/07/offshore-brasil-entra-na-competicao.html>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

SOBOL, M. G.; APTE, U. Domestic and global outsourcing practices of America's most effective IS users. **Journal of Information Technology**, v.10, n.4, p.269-280, 1995.

SOBRE A HP: Disponível em: http://h41131.www4.hp.com/br/pt/special_pages/sobre.html. Acesso em: 10 nov. 2010.

SOFTEX: A indústria de software no Brasil 2002 - Fortalecendo a economia do conhecimento. Projeto MIT Softex. Campinas: Softex. 2003.

SOFTSUL - ASSOCIAÇÃO SUL-RIOGRANDENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE. Disponível em: <<http://www.softsul.org.br>>. Acesso em: 24 nov. 2010.

SOUZA, Y. S.; TONDOLO, V. **Propositions for analyzing organizational and managerial capabilities of offshore service providers**. Final Paper Egos. In: 26th Egos Colloquium, Lisbon, July, 1-3, 2010.

STALK, G. et al. Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy. **Harvard Business Review**, p.57-59, mar/apr. 1992.

STEFANINI, Marco. **Brasil o país da vez**. 2009. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/arquivo/9c9f5d54ab_2_-_stefanini.ppt>. Acesso em: 29 maio 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

YOUNGDAHL, W.; RAMASWAMY, K. *Offshoring* knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. **Journal of Operations Management**, v.26, p.212-221, 2008.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, may/jun. 2002.

ZOLLO, Maurizio; SYDNEY G. Winter. **From organizational routines to dynamic capabilities**. Working paper of the Reginald H. Jones Center. The Wharton School, University of Pennsylvania. Fontainebleau, France: Insead, 1999.

WILLCOCKS, L.; FENNY, D. 2006. **IT outsourcing and core IS capabilities: challenges and lessons at Dupont**. Disponível em: <www.ism-journal.com>. Acesso em: 08 jan. 2011.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the governance of contractual relations.
Journal of Law and Economic, v.22, n.2, p.233-261, 1979.

APÊNDICE A - COLETA DE DADOS PARA PESQUISA – EMPRESA QUALITÁ**Dados de Identificação do Respondente**

Nome: _____

Cargo: _____

Contato: Telefone: _____ E-mail: _____

Há quanto tempo trabalha na Empresa (em anos): _____

Caracterização da empresa

- 1) Qual o porte da empresa? Faturamento anual?
- 2) Qual o tempo de atuação no mercado ?
- 3) Onde se encontram os principais clientes da empresa?

Relação com clientes

- 5) Qual o tipo de serviço que a empresa presta?
- 6) Alguma das etapas que a empresa desenvolve é terceirizada?
- 7) Como surgiu o primeiro projeto terceirizado?
- 8) Em sua percepção, que aspectos contribuíram para que a empresa se mantivesse prestando serviços terceirizados?
- 9) Em sua percepção, que aspectos dificultam a terceirização?
- 10) Que situação você destacaria como a mais bem sucedida ao terceirizar ou ser terceirizada em um projeto
- 11) Qual situação você destacaria como a mais difícil em um projeto de terceirização?
- 12) Como é gerenciado o relacionamento entre as equipes envolvidas na terceirização?
- 13) Em que estágio de prestação de serviços, conforme a seguinte tabela, a empresa se enquadra?

Estágios		Assinale uma das alternativas abaixo	
V	Consultoria de TI/Estratégia	Modelagem de Negócios Reestruturação de processos	() ()
IV	Integração de Sistemas	Desenvolvimento de arquitetura de TI	()
III	Pacote de Implementação	Gerenciamento de Projeto Compreensão Funcional	() ()
II	Implementação do projeto	<i>Software</i> de Gerenciamento de projetos Projeto de <i>software</i>	() ()
I	Programação/Serviços de manutenção	Habilidades técnicas	()

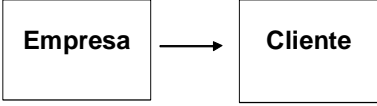
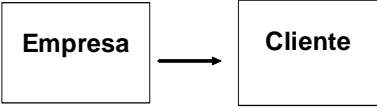
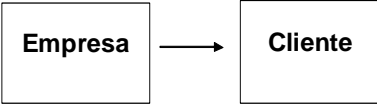
Possíveis exigências dos clientes

14) A empresa necessitou realizar mudanças em seus produtos e/ou processos para atender os clientes? Quais?

15) Os clientes internacionais exigem certificações? Quais?

16) A empresa desenvolveu novos produtos ou serviços para o atendimento a clientes internacionais? Quais?

17) Conforme o desenho a seguir, em qual tipo de terceirização sua empresa se enquadra?

()		Empresa contratada pelo cliente
() Fornecedor 1 Fornecedor 2 Fornecedor 3		Empresa contrata alguma etapa dos serviços de terceiros e repassa ao cliente
() Fornecedor 1 Fornecedor 2 Fornecedor 3		Empresa é um terceiro que presta serviços para empresa contratada pelo cliente

Necessidade de capacidades específicas da empresa

18) A empresa precisou desenvolver capacidades específicas para o atendimento a clientes? Quais?

19) Como essas capacidades foram desenvolvidas?

20) Houve multiplicação interna dessas capacidades?

21) Na sua percepção, por que foram contratados por seus clientes?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA HP

Em 1997, a empresa incorporou uma outra empresa, que se transformou na empresa cliente Brasil S.A. Como aconteceu essa incorporação? Por que a escolha dessa empresa?

1. Já em 2003 houve a inauguração do Centro de P&D da empresa no Brasil, em uma universidade no RS. O que motivou a escolha pelo Brasil? Qual foi o critério de escolha do país?
2. Em 2007, houve o lançamento do notebook Pavilion tx1070Br. Este equipamento foi feito exclusivamente para o perfil de usuário brasileiro? Se sim, foi possível o uso dele em outros países?
3. Fizemos uma pesquisa em uma empresa brasileira de TI que prestou serviços para esta empresa. O que a empresa percebe como importante em termos de capacidades e talentos para contratar o serviço de um terceiro?
4. Como vocês percebem os profissionais de TI brasileiros? Existe alguma diferença com relação aos profissionais de outros países?
5. Quais as capacidades e talentos que a empresa elenca como sendo necessários para que profissionais de empresas brasileiras possuam para atuar em seus projetos?
6. A Empresa tem 44 anos de atuação aqui no Brasil. A que se deve a permanência de tanto tempo dentro de um mesmo país?

ANEXO A – DECLARAÇÃO DA EMPRESA QUALITÁ

Porto Alegre, 21 de Julho de 2011

Declaro para fins de comprovação junto a Universidade do Rio dos Sinos, UNISINOS – Programa de Pós-Graduação em Administração, que fui entrevistado pela Mestranda Rejane Beatriz Godoy da Costa, portadora da Carteira de Identidade nº 1037191861, e que autorizo que o meu nome e o da Empresa Qualitá Informática constem na Dissertação de Mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente

Luis Alberto Richter



Diretor Qualitá Informática

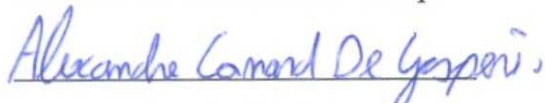
ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA QUALITÁ

Porto Alegre, 21 de Julho de 2011

Declaro para fins de comprovação junto a Universidade do Rio dos Sinos, UNISINOS – Programa de Pós-Graduação em Administração, que fui entrevistado pela Mestranda Rejane Beatriz Godoy da Costa, portadora da Carteira de Identidade nº 1037191861, e que autorizo que o meu nome e o da Empresa Qualitá Informática constem na Dissertação de Mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente

Alexandre Carrard de Gasperi



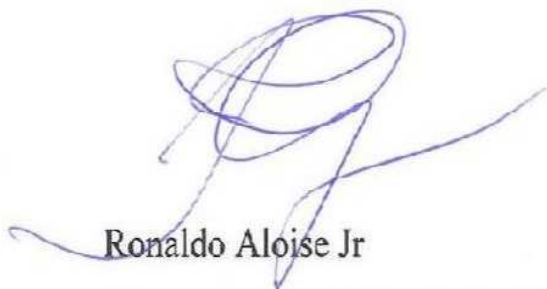
Diretor Qualitá Informática

ANEXO C – DECLARAÇÃO DA EMPRESA HP

Porto Alegre, 21 de Julho de 2011

Declaro para fins de comprovação junto a Universidade do Rio dos Sinos, UNISINOS – Programa de Pós-Graduação em Administração, que fui entrevistado pela Mestranda Rejane Beatriz Godoy da Costa, portadora da Carteira de Identidade nº 1037191861, e que autorizo que o meu nome e o da Empresa HP do Brasil LTDA constem na Dissertação de Mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente



Ronaldo Aloise Jr

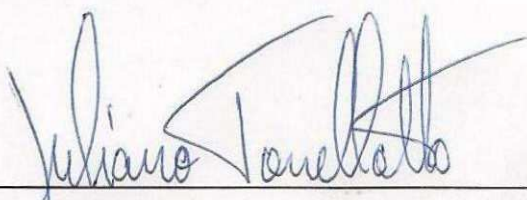
Diretor de Canais ESSN Brasil

ANEXO D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA HP

Porto Alegre, 21 de Julho de 2011

Declaro para fins de comprovação junto a Universidade do Rio dos Sinos, UNISINOS – Programa de Pós-Graduação em Administração, que fui entrevistado pela Mestranda Rejane Beatriz Godoy da Costa, portadora da Carteira de Identidade nº 1037191861, e que autorizo que o meu nome e o da Empresa *Hewlett-Packard (HP) do Brasil* constem na Dissertação de Mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente.



Juliano Tonellotto
HP Networking, Territory Manager PR, SC and RS