

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**THAIS MALTA RIBEIRO**

**Consultoria de TI: Uma análise sobre o processo de parceria entre cliente e fornecedor de Outsourcing de TI sob o ponto de vista do fornecedor**

Americana, SP  
2015

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**THAIS MALTA RIBEIRO**

## **Consultoria de TI: Uma análise sobre o processo de parceria entre cliente e fornecedor de Outsourcing de TI sob o ponto de vista do fornecedor**

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação da Prof<sup>o</sup> Esp. Regianne Fontana

Área temática: Estudos organizacionais

Americana, SP  
2015

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

R372c	<p>Ribeiro, Thais Malta</p> <p>Consultoria de TI: uma análise sobre o processo de parcerização entre cliente e fornecedor de outsourcing de TI sob o ponto de vista do fornecedor. / Thais Malta Ribeiro. – Americana: 2015. 86f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.</p> <p>Orientador: Prof. Esp. Regianne Fontana</p> <p>1. Sistemas de informação – governança I. Fontana, Regianne II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 681.518.3</p>
-------	--

Thaís Malta Ribeiro

## CONSULTORIA DE TI:

**Uma análise sobre o processo de parcerização entre cliente e fornecedor  
de *outsourcing* de TI sob o ponto de vista do fornecedor**

Trabalho de graduação apresentado  
como exigência parcial para obtenção do  
título de Tecnólogo em Gestão  
empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de  
Tecnologia – Fatec/ Americana.  
Área de concentração: Estudos  
organizacionais.

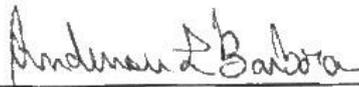
Americana, 26 de junho de 2015.

### **Banca Examinadora:**



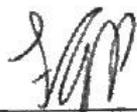
---

Regianne Fontana (Presidente)  
Especialista  
FATEC Americana



---

Anderson Luiz Barbosa (Membro)  
Mestre  
FATEC Americana



---

Flávio Galvão Pereira (Membro)  
Mestre  
FATEC Americana

## DEDICATÓRIA

Dedico este presente trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, eu não teria conseguido chegar até onde cheguei. Em seguida a minha família maravilhosa, aos meus amigos que me apoiaram nos momentos mais difíceis, em especial, um muito obrigada a Gustavo Tomaz e minhas queridas amigas e companheiras de trabalhos acadêmicos, no qual sempre guardarei com carinho Elionay Novais, Jessica Christiane, Maiara Batista e Vanessa Moreira, e a todos que participaram dessa caminhada juntamente comigo durante estes três anos de grandes desafios e vitórias. Dedico também esse trabalho aos meus colegas de trabalho Victor Nardi, Everaldo Bianchi, Andrea Feres e Priscila Silveira que contribuíram enormemente com a realização desse trabalho, compartilhando comigo sua vasta experiência e conhecimentos da área de estudo dessa pesquisa. E a minha professora orientadora Regianne Fontana que contribuiu enormemente norteando meus caminhos para que este trabalho fosse concretizado.

"A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros." (Peter Drucker)

## RESUMO

Nas últimas décadas, as mudanças no ambiente competitivo forneceram oportunidades para o desenvolvimento de diversos setores da economia. As empresas de consultoria de se beneficiaram imensamente nesse contexto, devido a expansão e a popularização da terceirização nas empresas mundiais de TI<sup>1</sup>. Sendo este um mercado em constante crescimento, o objetivo do trabalho é o estudo do *Outsourcing*<sup>2</sup> de TI no Brasil, que vem sendo uma prática muito utilizada dentro das principais empresas mundiais de TI na busca de resultados em um menor espaço de tempo além de redução de custos, e busca identificar, através de entrevistas, as principais dificuldades das consultorias de TI na construção de parcerias com grandes empresas de TI, que são as principais fornecedoras de mão-de-obra especializadas para essas organizações. Com o resultado desse trabalho espera-se ter uma compreensão melhor do mercado das consultorias de TI no Brasil e quais são os seus principais desafios na parcerias com grandes empresas de TI.

**Palavras-chaves:** *outsourcing*, TI , parceria, consultoria de TI.

---

<sup>1</sup> Information technology: Tecnologia da Informação

<sup>2</sup> Terceirização

## ABSTRACT

In recent decades, changes in the competitive environment provided opportunities for the development of various sectors of the economy. IT consulting firms have benefited immensely in this context, because the expansion and popularization of outsourcing in global IT companies. This being a market in constant growth, the objective is the study of IT Outsourcing in Brazil, which has been a practice widely used in the world's leading IT companies in the search results in a shorter period of time as well as reducing costs, and seeks to identify, through interviews, the main difficulties of IT consultants to build partnerships with major IT companies, which are the main providers of skilled manpower specialized for these organizations. With the result of this work is expected to have a better understanding of the market for IT consultancy in Brazil and what are its main challenges in partnerships with major IT companies.

**Key-words:** outsourcing, IT, partnership, IT consulting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sequência de solicitação de terceirização. ....	11
Figura 2: Modelo Octogonal de Fatores Determinantes. ....	27

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Diferença entre fornecedor tradicional e parceiro.....	47
--	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Objetivos.....	13
1.2. Problema .....	14
1.2.1. Perguntas norteadoras.....	14
1.3. Hipóteses .....	15
1.4. Justificativa .....	15
1.5. METODOLOGIA.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1. Outsourcing de TI .....	18
2.2. Outsourcing de TI nas empresas mundiais de TI: tipos e aplicações. ....	18
2.2.1. Principais desafios do outsourcing <i>offshore</i> .....	20
2.2.2. Vantagens .....	22
2.2.3. Desvantagens .....	24
2.3. Outsourcing de TI no Brasil .....	25
2.3.1. Outsourcing no Brasil: fatores determinantes na escolha do país como provedor de serviços .....	27
2.4. A lei da Terceirização no Brasil .....	30
3.A INDÚSTRIA DAS CONSULTORIAS DE TI.....	33
3.1. O que são consultorias? .....	33
3.2. Porque existe o setor de consultoria?.....	34
3.2.1. Conhecimento e inovação: fatores competitivos nas empresas do conhecimento.....	35
3.2.2. Conhecimento no Brasil .....	40
3.3. Empresas de Outsourcing de TI e suas ofertas de valores: processo construção de parceria com grandes empresas de TI na nova economia.....	44
3.3.1. Parceirização .....	46
4. PESQUISA DE CAMPO .....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
ANEXOS .....	69

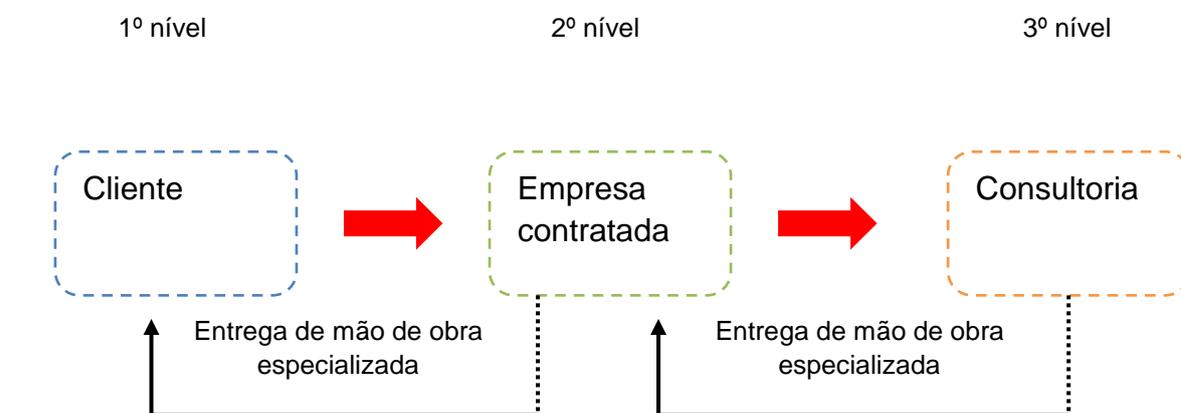
## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da demanda, o aquecimento do mercado e o curto prazo de entrega de serviços exigido pelo cliente levam as empresas a procurar por profissionais especializados e qualificados.

Porém estes possuem mão de obra cara e, em muitos casos, a contratação direta destes profissionais gerará uma despesa maior que o lucro, além da demora do processo seletivo até o treinamento.

Portanto parte-se daí a necessidade pela busca de parcerias com consultorias especializadas que possam ou consigam entregar estes profissionais dentro do prazo esperado, formando, assim uma cadeia de relacionamentos e níveis de terceirização. A figura abaixo exemplifica níveis de terceirização dentro das empresas, no qual o cliente final terceiriza suas atividades para uma empresa e esta empresa terceiriza essas atividades para uma consultoria especializada.

Figura 1: Sequência de solicitação de terceirização.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por se tratarem de profissionais de alta especialização e muito procurados pelo mercado, tais possuem valor por hora muito superior ao que muitas empresas possam pagar e por isso que alguns optam por trabalhar por conta própria, pois de tal maneira, não possuirão nenhum vínculo empregatício, podendo migrar de um projeto a outro, assim que um for finalizado. Quando tais profissionais assinam um contrato com alguma consultoria o valor final que será apresentado à empresa con-

tratante sofre um acréscimo, pois neste valor é incluída também a margem de lucro da consultoria sobre os serviços que serão prestados pelo recurso. As consultorias possuem dois tipos de profissionais: os contratados - que são chamados da base, pois são da própria consultoria e quando deslocado de um projeto, logo são inseridos em outro para não gerar prejuízo para a empresa com mão de obra ociosa - e os profissionais de mercado, que quando deslocados de um projeto, podem ser remanejados ou não para outra demanda.

Um dos fatores que levam as multinacionais de TI a terceirizarem esta mão de obra é o fato que elas não conseguiriam manter os custos que este profissional geraria por muito tempo apesar de possuir um grande retorno com as atividades deste profissional, pois o regime de contratação destas empresas costuma incluir todos os encargos presentes nas leis brasileiras.

Já as consultorias costumam trabalhar com regime de contratação de parceria entre estes profissionais através de cotas.

Quando o cliente sente a necessidade de contratar algum profissional de seu fornecedor, rege-se então, um acordo no qual o profissional só é liberado para contratação quando é apresentada uma “moeda de troca” – termo utilizado quando é indicado outro profissional que atenda às necessidades da consultoria, em troca de outro. Portanto, a relação entre cliente e fornecedor deve ser de ganha-ganha.

Há vários fatores que levam o Brasil a perder oportunidades de mercado para outros países emergentes, tais como México, Filipinas e Índia, a) em muitos casos há mão de obra especializada, porém seu valor é exorbitantemente mais caro que desses países; b) tais países podem estar simultaneamente disputando a mesma oportunidade e quem conseguir disponibilizar primeiro o melhor profissional, ganha a mesma; c) há profissionais especializados, porém os mesmos não possuem inglês e/ou espanhol suficiente para preencher a vaga. No Brasil onde uma segunda língua ainda não é 100% cultivada se torna um grande “gap<sup>3</sup>” quando solicitado que o profissional tenha alguma língua estrangeira fluente; d) em casos que a solicitação vem de países como EUA e Índia, encontra-se dificuldade e em muitos casos, não é possível encontrar profissionais que tenham experiência em algumas qualificações e consigam atender plenamente a vaga, nestes casos, o Brasil perde a oportunidade para outros países, gerando, um impacto financeiro no Brasil, pois o dinheiro não

---

<sup>3</sup> Lacuna (nossa tradução)

entra na filial brasileira e sim em outras, de tal modo não possibilitando a empregabilidade de mão de obra brasileira.

As empresas optam pela terceirização de seus serviços em TI, pois tais atividades requerem profissionais especializados e de alto grau de conhecimento (codificado – que é o conhecimento que pode ser transformado em informações, no qual, pode ser reproduzido, transferido, adquirido e comercializado; e o tácito – que é conhecimento de difícil transferência, pois é um conhecimento que está totalmente ligado à essência de cada um), que não requer treinamento técnico para exercer tal atividade, pois é exigido que este profissional seja possuidor de *know* (*know-how*, é o método prático de como executar alguma tarefa; *know-why*, que implica o porque esta tarefa deverá ser executada; *know-what* que se refere quanto a informação, e o *know-who*, que implica quem deverá executar esta tarefa). Desta maneira, as empresas buscam parcerias com consultorias especializadas na procura e oferta destes profissionais, facilitando e diminuindo o custo com processo de recursos humanos, folha de pagamento, treinamento e cursos para este profissional, além de diminuir o tempo de procura e realização das atividades deste profissional.

## 1.1. Objetivos

### **Objetivo geral**

A partir de pesquisas sobre as consultorias especializadas em prestação de serviços em SAP e empresas mundiais, analisar os principais desafios das empresas de consultorias de TI na busca do estabelecimento de uma parceria com grandes empresas privadas de TI.

### **Objetivo específico**

- O principal objetivo desse trabalho é verificar quais são os principais desafios/dificuldades enfrentados pelas consultorias de TI especialistas em serviços de SAP na construção de uma parceria com grandes empresas privadas de

TI, analisando como as contratadas buscam se diferenciar em frente a crescente concorrência neste mercado que está em ascensão. Para atingir o objetivo descrito serão realizadas análises teóricas e entrevistas com pessoas-chaves de consultorias que possam apontar suas principais visões sobre esse setor.

- O objetivo secundário desse trabalho se dá no estudo da dinâmica do mercado de *Outsourcing* de TI no Brasil e como ele é aplicado nas grandes empresas mundiais atuantes no mercado brasileiro através da prestação de serviços das consultorias especializadas na entrega desse serviço.
- Demonstrar as exigências da nova economia e a conseqüente mudança de processos nas inovações técnicas, organizacionais e institucionais que estão sendo movimentados pela crescente exigência de maior competitividade das empresas tanto em nível nacional quanto internacional.

## 1.2. Problema

Quais os maiores desafios enfrentados pelas consultorias de TI na construção de parcerias com grandes empresas privadas de TI?

### 1.2.1. Perguntas norteadoras

- Os serviços de consultorias de *Outsourcing* de TI são comumente utilizados por empresas atuantes no mercado brasileiro?
- As expectativas dos clientes em relação à oferta de serviços das consultorias são condizentes com o serviço prestados, ou seja, a expectativa do cliente é alcançável para a consultoria?
- Quais fatores são importantes para que uma consultoria se diferencie das demais perante a grande concorrência existente no mercado perante a um potencial cliente?

### 1.3. Hipóteses

1. A ausência de um organograma bem definido pelo cliente e o fluxograma de ações e responsáveis podem dificultar o processo de comunicação entre o cliente e a consultoria contratada;
2. A dificuldade de fechar um *pool*<sup>4</sup> de valores diferenciados e totalmente fechado, dificultando o processo de busca de profissionais competentes e atrasando o processo de entrega para o cliente final; Ainda levando em conta o pool de valores, a cotação de valores quando aberta para o mercado torna-se uma grande dificuldade encarada pelas consultorias devido à urgência e ao curto *lead time*<sup>5</sup> de entrega de um profissional, além da grande burocracia para fechar o contrato com o potencial cliente, essa burocracia pode desestimular a contratada em uma possível parceira com gigantes da TI;
3. Com a acirrada competição no mercado de tecnologia, países estão exportando mão de obra especializada, como, por exemplo, Índia, Filipinas, China, Itália e México. No Brasil, a falta de investimento em conhecimento científico e tecnológico afeta significativamente na capacitação de seus profissionais, fragilizando a sua oferta de bens e serviços de alto valor agregado e conteúdo tecnológico, daí a dificuldade de encontrar profissionais que atendam as necessidades de conhecimentos e de custos para o cliente.

### 1.4. Justificativa

Este projeto tem seu estudo relevante, pois, conforme indica Faria (2008, p. 25)

[...] o *outsourcing*<sup>6</sup> de TI hoje é uma das práticas de gestão mais empregada nos diferentes segmentos de mercado e todas as evidências indicam que ganhará muito mais adesões nos próximos anos, principalmente devido a fatores como, por exemplo, a crescente demanda por bons profissionais de TI nas organizações ou ainda a crescente pressão exercida sobre as áreas corporativas de TI em função de maior produtividade, agilidade, qualidade e menor custo.

---

<sup>4</sup> Leque, gama (nossa tradução) aplicado no setor de consultoria pode ser entendido como a cadeia de fornecedores.

<sup>5</sup> Tempo de entrega (nossa tradução)

<sup>6</sup> Terceirização (nossa tradução)

Conforme citado, o *outsourcing* vem assumindo grande importância na economia brasileira - principalmente em grandes centros comerciais como o Estado de São Paulo – não somente pelo seu crescimento, mas pelo impulso da nova economia que vem sendo influenciada pelo conhecimento. Portanto, a procura por bons profissionais vem se tornando um dos principais motivos que levam as empresas a buscarem parceiras que possam prover estes profissionais em um menor espaço de tempo e, em muitos casos, a um menor custo. Porém, comparado a alguns países emergentes tais como Índia e China, a mão de obra destes países tornam-se mais viáveis a estas empresas, pelo fato de grande parte dos cidadãos destes países possuírem inglês fluente além de algumas facilidades tributárias que estes países oferecem às empresas que migram seus serviços para lá. Estes são alguns dos fatores que tornam o Brasil menos competitivo frente a estes países. Sendo as consultorias de *Outsourcing* de TI as provedoras dos recursos para esses clientes, e dada a sua importância na economia brasileira, como fonte geradora de conhecimento e de inovação e de criação de empregos. Apesar da importância do tema, há pouca existência de literatura acadêmica sobre esse setor, sendo que dentre as pesquisas existentes, a maioria delas é voltada ao estudo do mercado norte-americano. Apesar da pouca exploração do tema em literaturas acadêmicas, o resultado deste trabalho poderá ajudar na identificação das principais dificuldades do ponto de vista da consultoria e de seus principais desafios no prestação de serviços e na busca de uma relação de parceria com seus clientes, contribuindo também para as empresas que já utilizam das práticas do *Outsourcing* de TI e para as empresas que visam utilizar essa prática na busca de melhores resultados a menores custos, o ponto de vista das provedoras desse serviço de modo a entender sua atuação para a construção de um relacionamento de parceria de sucesso.

## 1.5. METODOLOGIA

A pesquisa possui como finalidade a investigação exploratória e explicativa. Exploratória, porque embora o *outsourcing* seja uma ferramenta estratégica utilizada há aproximadamente trinta anos pelas empresas, principalmente as multinacionais, ainda há um desconhecimento sobre alguns fatores e as implicações desta ferramenta sobre a questão do conhecimento, principalmente no Brasil, onde o *outsourcing* ainda é menos competitivo comparado a muitos países emergentes e um dos fatores que contribui para estas desvantagens é a escassez de profissionais super especializados, principalmente no setor da tecnologia da informação, que a cada dia exige profissionais cada vez mais atualizados e com maior nível de conhecimento, além do baixo investimento no processo de aprendizado nas grandes organizações para a retenção e acúmulo de conhecimento dentro do ambiente corporativo.

A pesquisa proposta também é explicativa, pois serão analisados os fatores que são levados em consideração para a escolha da terceirização da mão de obra no setor tecnológico, voltando o estudo para os profissionais brasileiros e a parceria entre empresas e consultorias de TI.

Quanto à abordagem da pesquisa, privilegiará a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo. Bibliográfica porque para a sua fundamentação teórica será realizada investigação sobre os seguintes assuntos: *outsourcing* de TI, tecnologia da informação, inovação e conhecimento, qualificação profissional, terceirização nos países emergentes, consultorias de TI e parceria, os quais serão de fundamental importância para o embasamento do problema da pesquisa, cujo principal objetivo é identificar quais os principais desafios enfrentados pelas consultorias de TI na construção de parcerias com grandes empresas privadas de TI.

A discussão será desenvolvida com base em livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado, artigos científicos e em alguns sites especializados. Será também elaborada uma entrevista pela própria autora, que investigará o ponto de vista das consultorias frente as dificuldades na construção de parcerias com grandes empresas privadas de TI.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do desenvolvimento deste capítulo será abordada uma discussão sobre o que é *outsourcing* de TI, vantagens e desvantagens, seu mercado no Brasil e os fatores determinantes na escolha do Brasil como provedora dos serviços. Será discutido também o que é uma consultoria, seu ambiente e estratégia de negócios, e abordagem sobre parcerias estratégicas.

### 2.1. Outsourcing de TI

“*Outsourcing* é uma denominação utilizada e difundida para as atividades terceirizadas, quando as organizações transferem para um prestador de serviço ou fornecedor, a responsabilidade pela realização de tarefas até então executadas internamente e com recursos próprios.” (FARIA, 2008, p.11).

Ao longo do capítulo será abordada a aplicação do *outsourcing* de TI no Brasil e como as grandes empresas mundiais utilizam essa estratégia para se tornarem mais competitivas e inovadoras frente à Economia do Conhecimento.

### 2.2. Outsourcing de TI nas empresas mundiais de TI: tipos e aplicações.

*Sourcing*, em inglês, significa basicamente aquisição, compra ou obtenção de insumos ou serviços em geral. A ideia implícita em *outsourcing*, portanto, é a de aquisição externa de recursos, como *strategic sourcing*<sup>16</sup>. (SIQUEIRA, 2012, p.n.d).

Outros autores indicam que o *outsourcing* é uma prática sem vínculo empregatício, como cita Pereira (2001, apud CARDOSO, 2006, p. 8) [...] “o *outsourcing* é um tipo de negócio de *software* sob encomenda, onde a empresa de “*software*” fornece recursos humanos especializados para o cliente, que passa a utilizá-los sem criar vínculo empregatício.”.

Num contexto internacional esta prática é chamada de *offshore*, que é a procura de fornecedores e profissionais estratégicos fora do país, esta estratégia é normalmente realizada por países desenvolvidos para países emergentes, como por

---

<sup>16</sup> Recursos estratégicos (nossa tradução)

exemplo, a Apple, grande empresa do ramo de tecnologia dos Estados Unidos, entre outras multinacionais, terceirizam a produção de seus produtos na China, e em outros países asiáticos como a Filipinas, ou em muitos casos países da América Latina como o Brasil, que oferecem ao mesmo tempo custos de produção menores e um alto padrão de qualidade na produção. De acordo com Siqueira (2012) entre os mais conhecidos provedores dessa área estão empresas como IBM, HP, Intel, EMC, Oracle, SAP, Siemens, Fujitsu, Unisys, Microsoft, Tata Consulting, EDS, Accenture, Totvs e Sun Microsystems. Tais empresas além de oferecer serviços de *outsourcing* e *offshore*, também utilizam desta prática, para alcançarem menores custos e aumentarem os seus lucros, criando, então, vários níveis de terceirização.

Neste sentido, com a necessidade de ampliar os ganhos de escala, conquistar faixas de mercado de consumidores e de produzir a menores preços de modo a enfrentar a concorrência impulsionam as grandes organizações a adotar o *outsourcing* para alcançar seus objetivos.

Com a crescente evolução de seu mercado e o amadurecimento dessa prática,

[...] as empresas passaram a adotar o *outsourcing* em larga escala para poder concentrar suas atenções no seu negócio principal – o seu core business – deixando o provedor de serviços responsável por todas as ações e decisões operacionais relacionadas a TI<sup>17</sup>. (FARIA, 2008, p.12)

Outros estudiosos afirmam que além da concentração em seu *core business* algumas empresas usam da prática do *outsourcing* como estratégia para alcançarem aumento da produtividade, utilizar os profissionais terceirizados de modo estratégico, ganhar mais agilidade e elevar a competitividade, conforme afirma Siqueira para o Jornal Estadão (2012) “[...] O conceito atual de *outsourcing* vai muito além da simples terceirização de serviços, por envolver a utilização estratégica de recursos externos, com o objetivo de aumentar a produtividade, ganhar mais agilidade e elevar a competitividade.”

---

<sup>17</sup> Tecnologia da Informação: abrange todas as atividades desenvolvidas na sociedade pelos recursos da informática, incluindo os sistemas de informação, o uso de hardware e software, telecomunicações, automação, recursos multimídia, utilizados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento.

Para ganhar competitividade numa economia cada dia mais globalizada, a maioria das empresas modernas se preocupa em conhecer os benefícios e o valor do outsourcing. Além disso, elas devem identificar os principais fornecedores, as mudanças de modelos de entrega efetiva (*delivery*<sup>18</sup>) dos recursos e modelos alternativos mais adequados às suas necessidades. Ao optar por estratégias mais flexíveis de outsourcing, as empresas ganham muito mais agilidade no mercado e passam a enfrentar as mudanças conjunturais com maior segurança e possibilidades de êxito. (SIQUEIRA, 2012, p. n.d)

Veloso (2003, apud CARDOSO, 2006) argumenta que as empresas estão buscando oferecer este serviço, pois, o uso do conhecimento e procura por profissionais altamente qualificados neste segmento de TI é altíssima, além do que, os benefícios deste negócio vão além dos econômicos, já que o poder de gerar inovações e aprendizados contínuos beneficia todos os segmentos do mercado, que utilizam esta prática.

#### 2.2.1. Principais desafios do outsourcing *offshore*

Apesar de apresentar aspectos atrativos, [...] “os desafios colocados pelo outsourcing *offshore* podem ser colocados em quatro categorias: fatores culturais, a distância geográfica, as questões de infraestrutura e de segurança, e de moral e opinião pública<sup>19</sup>.”. (GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 189, tradução nossa)

##### 2.2.1.1. Fatores culturais

Além da fluência de uma língua em comum, as gírias locais podem ser um grande problema na comunicação entre o cliente e o terceirizado. Outro fator de problema de choque cultural pode ser o estilo de trabalho, por exemplo, o modo de um profissional brasileiro trabalhar não é o mesmo de um indiano, por conta da cultura regional em que cada um está inserido. Outro fator causador de problemas culturais é o calendário de cada país, no qual cada um respeita uma diferente comemoração regional. “Para aliviar problemas causados pela diferença cultural empresas

---

<sup>18</sup> Entrega (nossa tradução)

<sup>19</sup> The challenges posed by offshore outsourcing can be placed into four categories: cultural factors, geographical distance, infrastructure and security issues, and morale and public opinion issues.

fornecedoras de serviços de *outsourcing* estão investindo em treinamentos culturais”.<sup>20</sup>(GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 190, tradução nossa)

### 2.2.1.2. Distância geográfica

Segundo Gopal et al. (2003, apud GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 190, tradução nossa) [...] “a distância geográfica física entre a localização do cliente e localização do fornecedor pode levar a um desafio considerável na gestão dos projetos *offshore*”.<sup>21</sup>

Outro desafio quando se fala de países geograficamente distantes é o fuso horário que, em muitos casos pode desgastar o profissional quando se trata de uma diferença muito grande do fuso do país do cliente para o fuso do país do contratado, pois, o mesmo deve atender aos horários que sejam convenientes ao seu cliente.

[...] “os profissionais terceirizados acreditam que eles são forçados a definir reuniões no momento conveniente para empregados de uma firma cliente e representantes de clientes se queixam de que os empregados de uma firma fornecedores não respeitam horários”<sup>22</sup>. (GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 191, tradução nossa)

### 2.2.1.3. Infraestrutura de segurança

Segundo Apte et al (1997, apud GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 191, tradução nossa), “a infra-estrutura disponível no país de origem do fornecedor afetará a qualidade do serviço terceirizado<sup>23</sup>”. Um grande desafio tanto para o contratante do serviço de *offshore* quanto para o fornecedor do serviço é ambos se adequarem às normas e regras de infraestrutura e segurança estabelecidas pelo governo e pela cultura local do contratado e contratante. Ainda de acordo com Willoughby (2003, apud GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 192, tradução nossa) [...] “o cliente só pre-

<sup>20</sup> To alleviate the problems caused by cultural differences, vendors firms typically invest in cultural training.

<sup>21</sup> The physical geography distance between the client's location and the vendor's location can lead to considerable challenge in the management of the offshore projects.

<sup>22</sup> Vendor firm employees believe that they are forced to bend over backwards to set meetings at time convenient to client firm employees and client representatives complain that vendor firm employees do not respect schedules.

<sup>23</sup> The infrastructure available in the vendor's home country will affect the quality of the outsourced service.

cisa estar consciente dos obstáculos colocados pelos sistemas jurídicos e governamentais locais, quando se trabalha com um fornecedor de outro país”.<sup>24</sup>

#### 2.2.1.4. Opinião pública e moral do empregado

Como é de se esperar muitos empregados resistem à ideia de perder seus empregos para outros profissionais de outros países como, por exemplo, um americano perder seu emprego para um brasileiro. Porém essa realidade se tornará cada vez mais constante no mundo globalizado, segundo Thotam (2004, apud GEORGE; HIRSCHHEIM, 2010, p. 193, tradução nossa)

[...] “pelo menos 11% de todos os empregos dos USA (aproximadamente 14 milhões) estão em risco de serem terceirizados para outros países, as principais áreas a serem terceirizadas serão: *telemarketing*, *call centers*, operações computacionais, gerenciamento de dados, programação, suporte administrativo e financeiro, apoio jurídico e contabilidade”.<sup>25</sup>

#### 2.2.2. Vantagens

Deste modo, estas empresas vêm adotando o *outsourcing* de TI, para continuarem competitivas no mercado em que atuam, e enxergam como principais benefícios os seguintes resultados:

- Redução de custos; Pfannenstein & Tsai (2004, apud CARDOSO, 2006, p. 20)

[...] por exemplo, uma empresa norte-americana consegue economizar até 50%, em alguns casos, uma vez que as taxas horárias dos trabalhadores de países Asiáticos, ou de mercados emergentes, são entre 30 e 75% mais baixas do que as praticadas nos Estados Unidos.

- Profissionais capacitados e atualizados de acordo com a demanda do mercado
- Aumento na qualidade e na produtividade dos serviços
- Melhoria nos níveis de serviços
- Permanente atualização da infraestrutura tecnológica
- Suporte técnico especializado e ininterrupto (FARIA, 2010)

<sup>24</sup> The client just need to be in mindful of the hurdles posed by the local legal and government systems, when working with a vendor from another country.

<sup>25</sup> At least 11% of all U.S. jobs (approximately 14 million jobs) are at risk of being offshored, with the key being: telephone call centers, computer operator, data entry, programming, business and financial support, paralegal and legal support, diagnostic support services, accounting and bookkeeping.

De acordo com Faria (2008, p. 12) “[...] esses serviços voltados à tecnologia da informação tornaram-se conhecidos e ofertados no mercado como *Information technology outsourcing* (ITO – Terceirização da Tecnologia da Informação)”. Faria (2008) ainda confirma que uma das vantagens percebidas pelo *outsourcing* de TI é o suporte técnico especializado no processamento de dados, principalmente com relação à proteção de informações de dados de seus clientes. Quanto aos seus benefícios

[...] o *outsourcing* viabiliza reduções de custos operacionais, pois o provedor de terceirização transfere alguns benefícios conquistados ao cliente em função da economia de escala que ele obtém, pois é sua responsabilidade a otimização dos processos sob sua gestão. (FARIA, 2008, p.12)

Embora a redução de custos seja o principal motivador do *outsourcing*, a alta procura por mão-de-obra especializada e falta destes profissionais, está impulsionando estes a criar uma forte pressão por aumento de salários. E mesmo com o aumento do preço dos mesmos, Lozinsky (2010) as empresas optam em abrir mão de parte de seu negócio não somente para buscar eficiência, para não precisar gastar um tempo considerado precioso com as atividades que não são o foco da empresa. Além destes fatores, muitas empresas optam por terceirizar os serviços de TI, pois consideram os seus funcionários de TI ineficientes ou incompetentes (LAPLANTE, 2004).

As áreas em que empresas costumam terceirizar os seus serviços de TI, são: desenvolvimento de aplicações e manutenção, operação de sistemas, gerenciamento de redes / telecomunicações, computação de usuário final suporte, planejamento e gestão do sistema, e a compra de software de aplicação (Grover, Cheon e Teng, 1996, apud MAHNKE, 2005, p. 4, tradução nossa).<sup>26</sup>

Terceirizam também, implantações de sistemas integrados, gerenciamento de instalações, programação de contrato, suporte de software, manutenção de rede, manutenção de minicomputador, e manutenção de mainframe. (ARNETT; JONES, 1994, apud MAHNKE, 2005, p. 4, tradução nossa).<sup>27</sup>

Segundo UNCTAD (2011, apud MIOZZO; GRIMSHAW, tradução nossa) a terceirização *offshore* pode reduzir os custos, principalmente de produção e mão de

<sup>26</sup> Grover, Cheon and Teng (1996) divide IT outsourcing into application development and maintenance, system operation, networks/telecommunication management, end-user computing support, system planning and management, and purchase of application software.

<sup>27</sup> Arnett and Jones (1994) deploy a more detailed categorisation embodying system integration, facility management, contract programming, software support, network maintenance, minicomputer maintenance, mainframe maintenance.

obra, quando, por exemplo, Estados Unidos decide transferir um setor ou determinada demanda para países da América Latina ou Ásia, ela também pode gerar aumento de especialização e flexibilidade além de levar a uma adaptação mais rápida das tecnologias e produtos as condições locais. Ainda de acordo, a melhoria do desenvolvimento dos fornecedores que proveem a mão de obra terceirizada, pode ter repercussões indiretas positivas para a economia contratante, como efeitos pode haver: efeitos de demonstração, a mobilidade de mão de obra treinada, rotatividade, os efeitos da concorrência e aumento da integração local das multinacionais.<sup>28</sup>(UNCTAD 2001, apud MIOZZO; GRIMSHAW, p. 3).

### 2.2.3. Desvantagens

Porém deve-se alertar que esta ferramenta de negócio possui também desvantagens, como:

- Pode haver choques com a cultura da empresa e seus funcionários internos, que tem receio de perder seu emprego;
- O conhecimento é do terceiro e ele não é um recurso fixo da empresa;
- O profissional pode romper suas relações com a empresa a qualquer momento, podendo deixá-la em algum momento crítico;
- Alto grau de dependência da empresa pelos terceiros que detêm conhecimento.
- Times geograficamente dispersos ou com grandes diferenças de fuso horário podem ter problemas de coordenação e comunicação, podendo atrasar o desenvolvimento do projeto. (Carmel & Tija, 2005, apud Cardoso, 2006).

Estes riscos incluem a perda de controle, declínio da taxa de inovação, de baixo desempenho, altos custos de transação, e outros custos ocultos, incluindo a perda de funcionários-chave de TI e dissipação do conhecimento competitivo relevante (EARL, 1996, apud MAHNKE, et al, 2005, p. 5, tradução nossa).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> The improvement in the performance of suppliers can have positive indirect spillovers for the host economy: demonstration effects, mobility of trained labour, spin-offs, competition effects and increase in the local integration of multinationals

<sup>29</sup> These risks include loss of control, declining rate of innovation, low performance, high transaction costs, other hidden costs including loss of key IT employees and dissipation of competitively relevant knowledge (Earl, 1996).

Outros fatores de risco incluem a perda de absorção capacidade de monitorar o avanço tecnológico, bem como a perda de motivação dos empregados remanescentes. (MAHNKE 2001, apud MAHNKE, et al, 2005, p. 5, tradução nossa).<sup>30</sup>

Outro efeito negativo pode ser a formação de setores protegidos, com poucos incentivos para atualizar-se tecnologicamente ou pouco incentivo a criação de conhecimento através de capacitação do profissional; ou podem praticar as práticas anti-competitivas e fazer cumprir as cláusulas abusivas e condições dos fornecedores nos mercados oligopolístico; ou pressão de transferência para empresas fornecedoras onde as condições de trabalho e remuneração poderão ser menos formalizadas<sup>31</sup> (ILO 2001, Altenburg 2000, Aitken and Harrison 1999 et al, apud MIOZZO; GRIMSHAW, p. 3, tradução nossa). , onde pode ocorrer até a utilização de mão de obra escrava e condições precárias de trabalho.

### 2.3. Outsourcing de TI no Brasil

Apesar de apresentar algumas desvantagens, alguns estudiosos afirmam que esta prática afetará ainda mais as empresas de TI num processo de geração de inovação. Conforme cita Gottschalk; Solli-Saether (2006, apud SILVA et al, 2009, p. 177) “[...] o *offshore* terá um efeito ainda maior para as empresas no futuro, pois ela será utilizada para melhorar os processos de negócios dessa empresas e para aumentar sua capacidade de inovação.”. Outra tendência será a crescente participação das economias emergentes como Brasil e Índia, na prestação de serviços nas empresas de TI. “Prova disso é o fato de o mercado mundial de *outsourcing* de tecnologia da informação ter alcançado o total de US\$ 246,6 bilhões em 2011, um volume 7,8% superior ao faturamento de 2010”. (SIQUEIRA, 2012, p. n.d)

De acordo com Carmel e Tija (2005, apud SILVA et al, 2009, p. 177) as principais forças tecnológicas e econômicas que tem contribuído para o crescimento do processo de terceirização:

---

<sup>30</sup> Other risk factors include loss of absorptive capacity to monitor technological advance as well as motivation loss of remaining employees (Mahnke, 2001).

<sup>31</sup> Nevertheless, linkages with multinationals can also have negative effects. Multinational affiliates may form linkages in protected industries, with little incentives to upgrade technologically; or may practice anti-competitive practices and enforce unfair terms and conditions on suppliers in oligopsonistic markets; or transfer pressure onto supplier firms where terms of employment and remuneration may be less formalised.

(i) a globalização do setor de serviços; (ii) a competição entre países para atrair investimentos estrangeiros diretos e desenvolver seus setores de TI; (iii) o aumento do número de profissionais egressos de universidades e escolas técnicas em países emergentes; (iv) a redução drástica dos custos de comunicação; (v) a comoditização do *software* por meio de padronização das práticas e desenvolvimento, o que possibilita a “rotinização” e a automação de algumas atividades; e (vi) a diferença entre os salários pagos nos países emergentes e nos desenvolvidos. (CARMEL e TIJA, 2005, apud SILVA et al, 2009, p.177).

Outros autores afirmam que este crescimento se dá através do avanço das tecnologias como a Internet e os serviços móveis que diminuem custos e possibilitam maior interação entre os agentes.

Este desenvolvimento tem sido possível através de avanços tecnológicos, tais como os serviços de Internet e móveis, que mudam os mercados, diminuindo os custos de comunicação e aumentando a especialização da produção de serviços. (MAHNKE et al, 2005, p. 2, tradução nossa)<sup>32</sup>

Apesar do crescimento do *outsourcing* no Brasil, a falta de profissionais com outras línguas como inglês e espanhol dificulta o sucesso do país neste negócio. Conforme afirma Farrell, Jain e Pietracci (2007, apud COSTA; FARIA, n.d, p. 5), o Brasil é um país promissor para o mercado global de *offshoring* em função de sua boa infraestrutura de telecomunicações, de seu mercado atrativo para empresas de tecnologia de informação, e de seus baixos custos. Por outro lado, os autores estabelecem como limitações para esse processo o baixo domínio do idioma inglês e a falta de experiência internacional dos trabalhadores brasileiros aos olhos das companhias transnacionais.

Atualmente, as organizações vêm optando pela criação de grupos mistos, ou seja, montar um grupo de trabalhadores parte terceirizados, e parte internalizado para efeito de aprendizagem e diminuir alguns riscos da terceirização, como por exemplo, a fuga de profissionais terceirizados altamente especializados. Este processo de junção de dois grupos em um único contribui para o ganho de escala – processo natural do *outsourcing* - mas também para a expansão de *know-how*, com a troca de informações e conhecimento entre os funcionários.

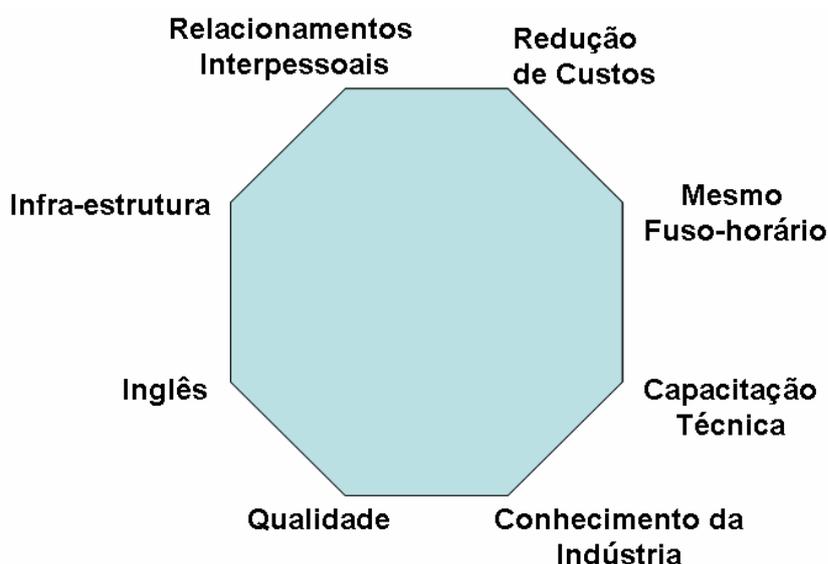
---

<sup>32</sup> This development has been made possible through technological advances such as the Internet and mobile services, which change markets by decreasing communication costs and increasing specialization of service production.

### 2.3.1. Outsourcing no Brasil: fatores determinantes na escolha do país como provedor de serviços

As empresas que decidem exportar serviços de TI utilizam-se de vários fatores que determinam qual país pode oferecer o melhor serviço e custo-benefício de acordo com as necessidades de seu negócio. Há uma gama de fatores chaves e determinantes, em primeiro lugar, antes de se levantarem os fatores, as empresas verificam a viabilidade do país fornecedor, depois de feito, podem ser alavancados segundo Cardoso (2006) oito fatores determinantes na escolha de um país, neste caso, o Brasil.

Figura 2: Modelo Octogonal de Fatores Determinantes.



Fonte: CARDOSO (2006, p. 27).

#### 2.3.1.1. Redução de custos

A redução de custos é um dos fatores mais discutidos nas literaturas quando se fala na tomada de decisão por terceirização. No Brasil não se torna diferente, de acordo com Cardoso (2006, p. 27) [...] “esse fator é determinante na escolha do Brasil como provedor de *offshore*, mas que o custo mais barato não é o determinante e sim que haja uma diferença de preços considerável entre o destino e as regiões de origem, que normalmente são Estados Unidos e Europa”.

### 2.3.1.2. Mesmo fuso horário

Muitas empresas decidem por utilizar o *nearshore* que é a terceirização feita por países vizinhos geograficamente ou próximos, esta decisão se dá ao fato de a língua poder ser bem parecida ou então ao fuso horário serem semelhantes. Carmel & Tija (2005, apud CARDOSO, 2006, p. 25) [...] “argumentam que um dos grandes atrativos quando se fala de *offshore* é a possibilidade de se utilizar de fuso horário para acelerar as tarefas do projeto.”. Com isso, pode-se haver um ganho de produtividade que, teoricamente, pode reduzir a carga de tarefa, com 2 a 3 turnos de trabalho. Rao (2004, apud CARDOSO, 2006) afirma que o Brasil é escolhido pelo Estados Unidos como um destino *nearshore*, por exatamente utilizarem de fusos horários similares e com isso vencer barreiras de comunicação que impeçam o desenvolvimento do trabalho.

### 2.3.1.3. Capacitação técnica

A capacitação de profissionais no setor de tecnologias no Brasil torna-se cada dia mais um atrativo para os principais países que fazem uso do *outsourcing* como Estados Unidos e Europa.

[...] além dos profissionais com curso superior reconhecido, entram no mercado anualmente cerca de 22.000 profissionais com curso de especialização de TI, com duração acima de 1.000 horas. Adicionalmente, em torno de 340.000 profissionais por ano fazem cursos de curta duração, com menos de 40 horas, em alguma área ligada a TI. (BOTELHO et al, 2005, CARDOSO, 2006, p. 28)

Este grande número de profissionais devido ao mercado interno aquecido atrai a atenção de países que buscam por profissionais terceirizados qualificados, [...] “podendo se transformar em mão de obra passível de ser utilizada na exportação de serviços de TI, transformando-se num diferencial, e em fator determinante na escolha do Brasil como provedor de serviços [...]”. (CARDOSO, 2006, p. 29)

#### 2.3.1.4. Conhecimento da Indústria

Setores de telecomunicação, petrolíferas e financeiras no Brasil são hoje, um dos maiores centros tecnológicos do Brasil, com tecnologias de avançadas que

[...] requerem uso de sistemas complexos para se manterem competitivos e isso gera uma demanda por profissionais que não somente conheçam TI, mas que tenham forte conhecimento na indústria para gerar os produtos necessários. Adicionalmente, mais de 400 de 500 maiores empresas do mundo tem filial no Brasil. A presença das filiais de multinacionais, associadas a fortes segmentos internos brasileiros, gera profissionais com conhecimento além do trivial tecnológico, mas com forte embasamento da indústria e isso se torna um diferencial de mão de obra [...]. (CARDOSO, 2006, p. 30)

#### 2.3.1.5. Qualidade

Muitas grandes organizações mundiais optam por provedores de serviços de TI que possuam certificados de qualidade e segurança, pois sentem-se mais confortáveis a entregar seus dados a estas, por garantirem a segurança da proteção intelectual da empresa contra piratarias, que hoje em dia é uma prática comum no mundo tecnológico. No Brasil, empresas vêm buscando certificações de qualidade e governança, como o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*<sup>33</sup> como, por exemplo, a Tata Consulting Services que foi a primeira empresa no Brasil a possuir esse certificado.

O conceito de qualidade é subjetivo, mas existem certificações internacionais de qualidade como ISO 9000 e o modelo da SEI de maturidade, chamada CMMI que são padrões reconhecidos pela indústria internacional de serviços de TI. (CARDOSO, 2006, p. 30)

#### 2.3.1.6. Inglês

“O inglês é a língua internacional de negócios e também a língua internacional de TI” (HEEKS & NICHOLSON, 2004, apud CARDOSO, 2006, p. 23). Rao (2004, apud CARDOSO, 2006) aponta que para muitas empresas o domínio do inglês é

---

<sup>33</sup> Modelo medidor com um enfoque voltado para a capacidade de maturidade de processos de software. Dividido em 5 níveis de maturidade que atestamo grau de evolução em que uma organização se encontra num determinado momento. Além disso, tem por objetivo principal funcionar como um guia para a melhoria dos processos da organização para alcançar uma produção de software com maior qualidade e menos propenso a erros.

trivial para projetos que requerem intensa comunicação, como os de *offshore* e o fato de os países envolvidos falarem a mesma língua se torna um fator crítico no processo de tomada de decisão na escolha de um país provedor de serviço de TI.

O autor ainda considera que a falta de fluência no inglês em países como Brasil e México podem apresentar desafios de comunicação (RAO, 2004, apud CARDOSO, p. 31). De acordo com Cardoso (2006), que o fator domínio do inglês só é determinante a partir do momento em que existe mão de obra qualificada em TI que domine esta língua.

#### *2.3.1.7. Relacionamentos interpessoais*

Conforme citado anteriormente o grande número de filiais das maiores empresas multinacionais presentes no mundo, pode tornar-se um grande incentivador na busca dessas empresas para exportar mão de obra do Brasil.

A proximidade cultural do brasileiro em relação ao europeu e ao americano, quando comparado a países como a Índia e a China, favorece um clima de parcerias e vínculos mais pessoais. A beleza natural do Brasil estimula os executivos a viajarem para o país e com isso a estabelecer ligações que acabam por se transformar em oportunidades de negócios. (CARDOSO, 2006, p. 33)

Além destes fatores, o Brasil possui relações pacíficas internacionais entre o governo dos Estados Unidos e Europa, buscando sempre a firmação de parcerias com estes países.

#### 2.4. A lei da Terceirização no Brasil

Um dos temas mais abordados nos últimos dias no Brasil e que vem dividindo opiniões de especialistas e da sociedade, trata-se a respeito do Projeto de Lei 4.330 que regulamenta a terceirização no Brasil, em seu texto original, o projeto permite que as empresas terceirizem todas as suas atividades até suas atividades-fim, aquelas que estão no centro da atuação das companhias. O projeto foi aprovado pela Câmara dos Deputados e diminui a arrecadação de impostos federais, a emenda também aprova a “quarteirização”, ou seja, a subcontratação de uma empresa por outra empresa terceirizada.

“Segundo o autor do projeto, o deputado federal Sandro Mabel (PMDB-GO) a ideia é de estimular a especialização dos trabalhadores. O projeto permite que se terceirize tudo por especialidade, pois a especialização cada dia é maior e por isso é necessário regulamentá-la, justificou o parlamentar”. Revista Jus Brasil (2014).

Estudiosos da área como Marcio Pochmam (apud Rede Brasil Atual, 2015), afirmam que a terceirização deve ser regulamentada no Brasil, para que evite a precarização das condições de trabalho e salariais da mão de obra, que segundo pesquisas, empregados terceirizados ganham em média 30% a menos dos que os não terceirizados e instabilidade crescente no mercado de trabalho. Mas afirma ainda, que o projeto aprovado é uma surpresa negativa, pois ao invés de permitir que os trabalhadores terceirizados elevem suas condições de trabalho e tenham melhor remuneração, ela passa a rebaixar as demais formas de contratos que não são as terceirizadas, deste modo o trabalhador que não é terceirizado, se aprovado esse projeto de lei, terá grandes chances de ter que reduzir quase pela metade sua remuneração, portanto, esse projeto trata-se de um projeto retrógrado que irá retroceder ainda mais economia brasileira, pois com salário menores, os trabalhadores diminuirão o seu padrão de consumo, que hoje já está muito baixo, não impulsionando então a economia para frente, porém continuaremos na estaca de economia de baixo rendimento.

De acordo Francisco Luciano de Azevedo Frota, juiz da 3ª Vara do Trabalho de Brasília, a proposta representa um golpe fatal no Direito do Trabalho, pois tem o escopo de precarizar direitos, permitindo contratações e subcontratações de mão de obra de forma precária e sem critério. O projeto admite até a quarteirização, um verdadeiro cheque em branco para os empregadores, sem falar no enfraquecimento da luta coletiva pela fragmentação da classe laboral, alertou o magistrado. (Revista Jus Brasil, 2014)

Ruy Braga, professor da USP especializado em sociologia do trabalho discorda da necessidade de uma regulamentação da terceirização das atividades fim, o estudioso afirma que já há uma regulamentação, pois o que importa para as empresas é aumentar seus lucros; ainda afirma que o desemprego tende a aumentar com a terceirização.

[...] O desemprego aumenta. Basta dizer que um trabalhador terceirizado trabalha em média três horas a mais. Isso significa que menos funcionários são necessários: deve haver redução nas contratações e prováveis demissões. (Ruy Braga, apud Revista Carta Capital)

A respeito da economia, o estudioso enfatiza que com a terceirização a arrecadação de impostos serão menores, pois o profissional terceirizado ganha em média, 30% a menos.

No Brasil, o trabalhador terceirizado recebe 30% menos do que aquele diretamente contratado. Com o avanço das terceirizações, o Estado naturalmente arrecadará menos. O recolhimento de PIS, Cofins e do FGTS também vão reduzir porque as terceirizadas são reconhecidas por recolher do trabalhador mas não repassar para a União. O Estado também terá mais dificuldade em fiscalizar a quantidade de empresas que passará a subcontratar empregados. O governo sabe disso. (Ruy Braga, apud Revista Carta Capital, 2015)

Contrário as ideias apresentadas acima, Márcio Salvato, coordenador do curso de economia do Ibmecc-MG, afirma que

[...] as possibilidades de terceirização das atividades das empresas pode ajudar a tornar a economia brasileira mais competitiva, impulsionando a criação de empregos no médio prazo. "A contratação de terceirizados pode reduzir os encargos sobre a folha de pagamentos e os recursos gastos com a gestão de trabalhadores nas empresas. Além disso, elas podem contratar trabalhadores mais especializados, o que gera ganhos de eficiência" (Revista BBC Brasil, 2015).

De fato, a terceirização das atividades-fim das empresas poderá trazer tantos benefícios como também alguns retrocessos na economia brasileira. Os empresários das empresas contratantes serão os maiores beneficiados, pois como o funcionário deixará de estar sobre sua folha de pagamento, os impostos a pagar sobre o funcionário serão reduzidos, em alguns casos, poderá ser até zerado. E para o fornecedor que também será beneficiado juntamente com o contratante, pois seu mercado será impulsionado, seu quadro de funcionários aumentará levando conseqüentemente a um maior faturamento, e como algumas consultorias possuem como forma de contratação flexível, conhecida como CLT<sup>34</sup> Flex, uma parcela reduzida do salário na carteira de trabalho para redução dos impostos trabalhistas pagos, e o restante pago por fora, livre de impostos. Com esse meio de contratação, a empregabilidade aumentará porém a arrecadação de impostos trabalhistas diminuirá.

---

<sup>34</sup> Consolidação das leis trabalhistas

### 3.A INDÚSTRIA DAS CONSULTORIAS DE TI

Em um mercado onde o outsourcing vem se tornando uma prática muito utilizada dentro das grandes organizações mundiais, e até mesmo de pequeno porte, e onde as empresas visam sempre mais reduzir seus custos e aumentar sua inovação através do conhecimento, consultorias de TI vem se especializando cada vez mais para conquistar esse mercado de vez, com o objetivo de se tornar uma grande parceira dessas organizações. Neste capítulo veremos o conceito de consultoria de TI, porque elas existem e o processo de parcerização com essas grandes organizações de TI.

#### 3.1. O que são consultorias?

Consultorias podem ser definidas como provedoras de aconselhamentos fornecidos por profissionais altamente treinados e qualificados, que são contratadas para auxiliar o cliente/contratante de modo a aumentar sua produtividade, lucro e diminuir seus custos, principalmente em área não relacionadas ao *core business*<sup>35</sup> da empresa.

A atuação do consultor deve ser adaptada de acordo com o mercado e meios de atuação do cliente e a sua atual situação.

De acordo com Wilkinson (1994, apud. Oliveira, 2005, p. 16)

[...] esses serviços auxiliam no melhor uso dos recursos e competências dos clientes, através da aplicação de metodologias e técnicas próprias de cada consultoria, envolvendo atividades tais como:

- Aconselhamento na análise, planejamento, organização, operação e controle;
- Condução de implementações do planejamento até a execução
- Introdução de novas ideias, conceitos e gerenciamento de negócio.

De um ponto de vista geral, consultoria/consultor nada mais é que uma empresa/pessoa contratadas para auxiliar o cliente a reduzir/alcançar a diferença entre a situação e as metas desejadas. (OLIVEIRA, 2005, p. 18)

---

<sup>35</sup> Core business: negócio principal

### 3.2. Porque existe o setor de consultoria?

Muitos profissionais recém-formados e já experientes procuram atuar no setor de consultoria, pois muitas consultorias trabalham por tempo de alocação em projetos, portanto, a rotatividade é muito alta, proporcionando ao profissional um vasto contato com várias pessoas, comunidades, culturas organizacionais diferentes, além de um conseqüente aumento de seu networking, assim também como de *know-how*, pois desta maneira o profissional tem a possibilidade de adquirir conhecimento em cada empresa pela qual prestar seus serviços, podendo também aumentar sua capacidade inovativa. Além desses motivos, outros motivos que levam uma pessoa a ingressar no mercado de consultoria é o ambiente de trabalho estimulante e desafiador, maior chance de aprendizado, aprimorando sua visão holística do negócio e rápido crescimento profissional. Como cita Matilde Berna (2011), diretora de transição de carreira da Right Management, especializada em reposicionamento profissional para a Veja:

"A consultoria atrai porque permite que os profissionais se desenvolvam de forma mais ampla. Com o tempo, e a diversificação dos projetos executados para diferentes clientes, eles passam a adquirir mais conhecimento e aumentam seu valor de mercado"

De acordo com Payne (1986, apud Oliveira, 2005) a maioria das inovações em áreas como estratégia surgem das empresas de consultorias e não de gerentes/executivos e acadêmicos. Dado estes fatores de geração de conhecimento, inovação estratégica, empresas com a necessidade de diminuir seus gastos internos como treinamentos, horas extras, etc, e aumentarem sua produtividade reduzindo seus custos internos, contratam os serviços de consultorias de TI, de modo a reduzir seus gastos com impostos pagos sobre profissionais com registro na carteira (CLT Full) e transferir a responsabilidade pelo profissional para a consultoria, sendo ela então, a responsável por garantir que este profissional se capacite de modo a atender as necessidades do seu cliente e as necessidades do novo mercado, a Era do Conhecimento.

### 3.2.1. Conhecimento e inovação: fatores competitivos nas empresas do conhecimento

O novo paradigma da nova economia e as novas tecnologias vem conduzindo as empresas principalmente as grandes empresas, a se tornarem cada vez mais competitivas. Para isso, as mesmas buscam aumentar sua escala de produção para diminuir os preços de seus bons produtos, reduzir seus custos para aumentar a sua faixa de mercado e de consumidores e assim enfrentar a concorrência.

A competitividade de firmas e nações parece estar cada vez mais correlacionada a sua capacidade inovativa, cenário onde a mudança tecnológica tem se acelerado significativamente e as direções que tomam tais mudanças são muito complexas. (LATRES et al, 1998, p.1).

Outros autores defendem que a adoção da inovação está totalmente ligada com a competitividade e a disputa por um crescimento maior no mercado de negócios.

A adoção de estratégias e práticas inovativas nas empresas está intimamente associada à necessidade das empresas de atuar sobre os condicionantes estruturais dos seus mercados, de explorar novas oportunidades tecnológicas e lacunas de mercado ainda não trabalhadas e, fundamentalmente, de criar vantagens competitivas de modo a garantir retornos sobre o investimento superiores aos dos concorrentes. (QUADROS; VILHA, 2007, p. 129).

Esta competitividade do mercado promovido pela massificação da tecnologia que se torna a grande provedora da capacidade inovativa de uma empresa ou sociedade leva a criação de uma nova organização, que é chamada por Nonaka de “empresa criadora do conhecimento”.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é a fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa “criadora do conhecimento”, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua. (NONAKA, 1991, p. 1).

Ainda de acordo com Nonaka (1991) estas empresas são capazes de responder rapidamente aos clientes, de gerar novos mercados, de desenvolver com agilidade novos produtos e de dominar tecnologias emergentes.

A empresa criadora do conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias. E esse fato fomenta a inovação. A essência da inovação é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal. Criar novos conhecimentos significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas em que compõem, num processo ininterrupto de autor renovação pessoal e organizacional. (NONAKA, 1991, p. 2).

Para ser uma empresa inovadora, os conhecimentos devem estar presentes também no quadro de funcionários, de acordo com Passos (1999, p. 63), “[...] “conhecimentos” estejam difundidos e aplicados pelo conjunto de todo corpo de funcionários das empresas, característica essa que passa a ser cada vez mais o diferencial competitivo determinante”. Este cenário está conduzindo tais empresas a uma mudança organizacional e a decadência das rígidas estruturas departamentais, promovendo uma integração entre todos os agentes envolvidos interna e externamente. Mas para obter este conjunto de transformações necessita-se o estabelecimento de um ambiente de cooperação, sistemas de promoções, programas de formação e qualificação dos empregados e a participação dos mesmos nos ganhos que a empresa vier a ter. Tais empresas mudam sua forma organizacional de modo a obter um ambiente gerador de conhecimento através da retenção de mão-de-obra qualificada.

De acordo com Nonaka (1991, p. 3) [...] “A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização.”. Neste processo, as empresas do conhecimento buscam dar autonomia aos seus operadores, como destaca Passos (1999):

A autonomia exige do operador do processo produtivo não apenas um conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalhos, o trabalhador polivalente, mas também, e, sobretudo, um conhecimento e informação do que está se passando no ambiente de trabalho. Em suma, trabalhadores mais motivados, instruídos, treinados e, sobretudo mais informados para cooperar com os demais na superação contínua dos padrões de produtividade e qualidade. (PASSOS, 1999, p.65).

De acordo com Reis (2008, p. 12) “ a possibilidade dos indivíduos se motivarem para criar novo conhecimento também se eleva com a autonomia.”.

Bosch (2000, apud FLECKER; PAPOUSCHEK; GRAVROGLOU, 2005, tradução nossa) afirma que este tipo de organização de trabalho é chamado de “pós-Taylorista”, trabalho de autonomia individual e grupo de trabalho semiautônomos.<sup>36</sup>

Lemos (1999) defende que os diferentes aspectos da inovação tornaram-na um processo complexo, interativo e não linear. Combinado com o conhecimento, avanços tecnológicos das TICs e a exigências da demanda do mercado levam a inovações em produtos e processos, bem como as mudanças das bases tecnológicas e de gestão de uma empresa que pode ser tanto absoluta como incremental.

Assim também Freeman (1988 apud LEMOS, 1999) explica que há dois tipos de inovação: a radical e a incremental.

Pode-se entender que a radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esta inovação pode ser um novo paradigma tecnológico, assim também como pode significar a redução de custos e aumento da qualidade em produtos já existentes. Já a incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial. Inúmeros são os exemplos de inovações incrementais, muitas delas imperceptíveis para o consumidor, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento da qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. (FREEMAN, 1988 apud LEMOS, 1999, p. 124).

Em contrapartida, há estudiosos que declaram que há dois tipos diferentes de inovação estratégica nas empresas:

A variante “caminho longo” também pode estar associado com a alta confiança, com a empresa de alto desempenho. Suas principais características são: a descentralização, a criação de tarefas abrangentes, a criação de grupos de trabalho, a promoção do desenvolvimento de competências e compartilhamento de conhecimento, bem como a cooperação interdepartamental e desenvolvimento de produtos integrados. Em contrapartida, as empresas que seguem o tipo de “caminho curto” se esforçam para alcançar a redução de custos competitividade, que entre outras coisas se expressam em redução de pessoal ou terceirização. Para a organização interna dos trabalhos deste modo significa: a organização dos processos de trabalho de acordo com os aspectos de criação de valor, aceleração do processo através do agrupamento de tarefas individuais de trabalho e às atividades dentro dos processos de negócios, intensificação do trabalho, e uma tendência de dividir a equipe em um ambiente altamente qualificado e em uma periferia pouco qualificada que são empregados para equilibrar as flutuações de

---

<sup>36</sup> [...]“post-Taylorist” work organisation (autonomous individuals work and semi-autonomous group work).

capacidade.<sup>37</sup> (BRÖDNER; LATNIAK, 2002, apud FLECKER et al, 2005, p. 47, tradução nossa)

O mesmo ainda informa que, em suma, a grande maioria das empresas opta pela escolha do caminho curto, utilizando a clássica estratégia de redução de gastos, enquanto uma minoria de grande sucesso opta pela longa estrada da inovação (BRÖDNER; LATNIAK, 2002, tradução nossa).<sup>38</sup>

Longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em diferentes períodos. Além de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem também um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são desconhecidas *a priori*<sup>39</sup>. Revelam, por outro lado um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa realizar as mudanças e avanços, dentro de um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada no passado. (DOSI, 1988 apud LEMOS, 1999, p. 126)

A definição que vem sendo mais utilizada para caracterizar inovação é “[...] busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.”. (DOSI, 1988 apud LEMOS, 1999, p. 126).

A inovação salientou algumas das principais características da Era do Conhecimento como, por exemplo,

- (a) a sua importância para o sucesso de empresas e países; (b) a necessidade de intenso investimento em conhecimento, entendido este como o principal recurso do atual paradigma, gerado e absorvido particularmente por indivíduos; (c) a relevância fundamental para sua geração de um pro-

---

<sup>37</sup> The high road variant can also associated with the high trust, high performance firm. Its main features are: decentralisation , creation of comprehensive tasks, establishment of work groups, promotion of competence development and sharing of knowledge as well as interdepartmental co-operation and integrated product development. In contrast, companies that follow the low road type strive to achieve competitiveness trough cost-cutting, which among other things expresses itself in staff reduction or outsourcing. For the internal organisation of work this mode means: organisation of work processes according to value creation aspects, accelaration of the process through the grouping of individual work tasks and activies into business processes, intensification of work, and a tendency to divide staff into a highly qualified core and a low-qualified periphery that are employed to balance out capacity fluctuations.

<sup>38</sup> The overwhelming majority of companies prefer the low road, *i.e.* utilize more or less classical cost-cutting strategies, while a minority of companies, although often highly successful ones, take the high road of innovation.

<sup>39</sup> Anteriormente; sem ter em conta os precedentes ou a experiência; aquilo que vem antes de.

cesso de aprendizado interativo; (d) que é localizado em agentes e ambientes específicos, e (e) os novos formatos organizacionais que facilitam esse aprendizado. (LEMOS, 1999, p. 141)

O processo de inovação se trata de um processo interativo entre os agentes da economia através da troca de conhecimentos tácitos e explícitos e informações. Para que este processo aconteça é imprescindível o “[...] investimento na capacitação de recursos humanos, responsáveis pela geração de conhecimentos.”. (LEMOS, 1999, p. 141). No processo de criação de inovação, a autora (1999) ainda defende que o conhecimento e o aprendizado são peças-chaves e influenciam a economia e a sociedade.

De acordo com Foray e Lundvall (1996, apud LEMOS, 1999) além da contribuição da geração e difusão de conhecimento, da competitividade, e dos processos de aquisição de capacitação para o processo de inovação, a dinâmica da formação de conhecimento e a aceleração do processo do aprendizado interativo são fatores importantes e cruciais na geração de inovação.

Porém, é importante reconhecer que apesar de a empresa ser o centro do processo de inovação, a mesma não inova sozinha e necessita de parcerias com instituições de pesquisas e universidades que oferecem a base do desenvolvimento científico e tecnológicos para a geração de conhecimentos e capacitação de pessoas, pois se trata de um processo interativo, que necessita da contribuição de variados agentes econômicos e sociais que detêm diferentes tipos de informações e conhecimentos. (LEMOS, 1999)

A necessidade de investir constantemente em inovação implica em promover processos que estimulem o aprendizado, a capacitação e a acumulação contínua de conhecimentos, neste processo o conhecimento é visto como o recurso mais estratégico e o aprendizado como o mais importante. (LUNDVALL; JOHNSON, 1994; FORAY; LUNDVALL, 1996; LUNDVALL; BORRAS, 1998 apud LEMOS, 1999). Yoguel (2000) afirma que o conhecimento tácito presente nas empresas, faz parte de sua competência que por sua vez, se torna vantagem competitiva.

Nos países em desenvolvimento a tecnologia é considerada como o principal gerador de inovação, além de ser por si só suficiente para o desenvolvimento de uma empresa, deixando-se de lado a geração de conhecimento. No entanto, é im-

portante ressaltar que a inovação se dá através da geração e compartilhamento de conhecimento e informações que dão início ao processo inovativo por meio de ideias e desenvolvimento de novos produtos e processos.

[...] o conhecimento codificado poder ser transferido e comprado, ao contrário do tácito e sem estes, não se tem a chave para a decodificação dos conhecimentos adquiridos como tecnologia. Neste sentido, reforça-se a importância dos investimentos em capacitação, pesquisa, e desenvolvimento e em particular do aprendizado, paralelamente à importação de tecnologia, para que seja possível o desenvolvimento tecnológico endógeno. (LEMOS, 1999, p. 142)

Destaca-se ainda que em países, como o Brasil, é necessário que se admita a importância da inovação para qualificar o país a acompanhar as mudanças em andamento, possibilitar maior participação no crescimento econômico mundial e contribuir para o seu desenvolvimento econômico e social. Lamentavelmente a compreensão do processo inovativo é ainda muito restrita nos países em desenvolvimento. (LEMOS, 1999).

### 3.2.2. Conhecimento no Brasil

Apesar do processo da globalização estar estruturando vínculos relacionais de empresas entre as diferentes economias emergentes e o desenvolvimento de TI, tem sido apontada uma tendência à concentração dos centros de planejamentos e de decisões nos países centrais.

[...] na dimensão econômica do processo de globalização, sobressaem tanto a real intensificação do movimento de expansão de algumas atividades quanto a desigual difusão de inovações técnicas, organizacionais e institucionais e a tendência ao policentrismo econômico tripular, denominado por Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão. (LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 45).

Fiori (apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 45) aponta que “[...] é neste espaço que são tomadas as decisões e é onde se desenvolvem novas formas organizacionais de competição global, que acabam alcançando de uma forma ou outra, os espaços periféricos”. Chesnais (apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 45) denomina esta predominância de poder de decisões destes países de oligopólio mundial, pois reúne

um pequeno grupo de governos e grandes empresas que se tornam “[...] mercados responsáveis pela correta alocação de recursos mundiais”.

A atual dinâmica tecnológica centra-se nos países mais avançados, tais como Japão, Estados Unidos, Suíça, Alemanha e, simultaneamente, cresce a marginalização dos menos desenvolvidos, no qual o Brasil apesar de encontrar-se em uma atuação de país emergente caminha para a [...] “exclusão dos atuais movimentos dinâmicos associados ao processo tecnológico global”. (LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 21). E segundo afirma Lemos (1999) somente os países que tiverem capacitação que se dá pelo processo de aprendizado constante, conseguem enfrentar a competitividade e as mudanças do novo-paradigma da economia, baseada no Conhecimento.

Em uma era que o conhecimento é o ativo mais valioso e vem [...] “assumindo um papel absolutamente relevante e estratégico, o reduzido esforço de agentes nacionais nestas atividades, além de se traduzir em desvantagem competitiva, sentenciam-nos ao papel de absorvedores passivos de tecnologia”. (MALDONADO, apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 21). A falta de investimento na economia brasileira causada pela falta de organização das finanças públicas e a má condução do governo afetam significativamente a capacitação e desenvolvimento científico e tecnológico; e com isso, aumenta a [...] “fragilidade dos produtos e serviços de alto valor agregado e conteúdo tecnológico.” (LASTRES; FERRAZ, 1999).

A precariedade da infraestrutura física e social dos países menos desenvolvidos como o Brasil e alguns países da América do Sul e Ásia, a limitada inserção na dinâmica global, destaca que tais países desempenham papel de meros importadores de informações, tecnologias e serviços, deixando de explorar o potencial de integração as redes globais e de gerar empregos qualificados para sua população. (MALDONADO, apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 20).

Cassiolato et al (apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 23) defendem que

As estratégias mais eficazes de aprendizado e capacitação de novas tecnologias da informação que baseiam a Era do Conhecimento dependem não apenas do acesso e uso efetivo das mesmas, mas principalmente do domínio das etapas do processo, desde a concepção até a comercialização, o que tem colocado o Brasil em relativa desvantagem. Igualmente destaca-se a importância dos investimentos em capacitação, pesquisas e desenvolvimentos locais, e em particular do aprendizado, para que seja possível o desenvolvimento dentro do país. Aponta-se ainda que o estímulo à ampla educação e

qualificação dos indivíduos tornou-se um condicionante forte para competitividade e crescimento econômico.

A falta de estrutura nos países emergentes e dos em desenvolvimento acentua ainda mais a disparidade da desigualdade da distribuição de conhecimento entre empresas e países. Para diminuir estas fronteiras, segundo Lundvall e Borrás (1998) e Cassiolato e Lastres (1999) é preciso desenvolver um processo de aprendizado também na formulação de políticas de promoção de inovação, tanto para empresas como também para a economia destes países, de modo a acompanhar as mudanças que ocorrem rapidamente na Economia Baseada no Aprendizado.

De acordo com Yoguel (2000) nos países em desenvolvimento, o aprendizado para ser bem sucedido, precisa adquirir os elementos codificados de tecnologia e desenvolver elementos tácitos complementares. Para satisfazer a primeira condição são encontradas falhas no mercado de tecnologia e para alcançar o segundo, é preciso uma acumulação de competências durante o processo de evolução da economia, que em muitas vezes é inexistentes ou inacabados. Ainda de acordo com o autor, a geração de vantagens competitivas associadas ao uso intensivo do conhecimento para aumentar a as estruturas produtivas dos países em desenvolvimento é um desafio, que vai além da gestão dos agentes econômicos, isso requer uma ação que envolve o conjunto das instituições agentes sociais, públicos e privados e outros.

O Brasil e os países emergentes ou em desenvolvimentos deteêm o mercado de *commodities*, produtos que não agregam valor e não necessitam de um processo de aprendizado constante, pois a maioria de suas atividades são padronizadas e monótonas, enquanto isso, países desenvolvidos são detentores de tecnologias e conhecimentos que transformam as *commodities* produzidas pelos países emergentes ou em desenvolvimento, agregando valor e gerando riquezas para sua economia, que possui políticas de incentivo a inovação tecnológica, além de investimento em instituições geradoras de conhecimento.

Conforme afirma Lastres et al (1998)

[...] ao contrário de uma suposta globalização tecnológica, observa-se um maior estreitamento do acesso dos países menos desenvolvidos ao conhecimento e particularmente às tecnologias de

ponta, pois sua utilização flexível e segmentada corresponde a este controle concentrado.”. (Lastres, et al, 1998, p. 10)

Como consequência, torna-se difícil a transferência e difusão dos conhecimentos dos países desenvolvidos para os emergentes ou até mesmo, os em desenvolvimento, complicando a possibilidade de criação de uma capacidade técnica dentro destes países.

De fato, de acordo com as evidências atualmente disponíveis:

- A participação de países menos desenvolvidos no esforço de pesquisa e desenvolvimento realizado a nível mundial é muito reduzida e verifica-se uma diminuição do licenciamento de tecnologias para os países em desenvolvimento; sabe-se que no momento atual de grande dinamismo tecnológico as empresas dos países mais avançados ao invés de licenciar tecnologia estão mais voltadas ao estabelecimento de acordos de cooperação tecnológica tendo em vista, entre outros fatores a diminuição de custos e riscos; com a exceção dos chamados "Tigres Asiáticos", a participação de empresas de países menos desenvolvidos nos novos arranjos de cooperação científico-tecnológica tem sido apenas marginal.
- As novas formas de investimento externo nestes países concentram-se em projetos que utilizam tecnologias estáveis ou maduras, apontando-se como principal motivo para tal o fato de as empresas estrangeiras estarem mais propensas a dividir o controle e a propriedade de um investimento quando a tecnologia envolvida é amplamente disponível ou não se constitui num ativo estratégico. (LASTRES, et al, 1998, p.10)

Para que haja uma mudança neste quadro dos países latinoamericano entre outros, Yoguel (2000) defende algumas medidas que devem ser tomadas, tais como:

i) reavaliação de aprendizagem social e educação; ii) a criação de agentes intermediários, atuando como transmissores tradutores entre as diferentes partes do sistema, que catalisam o processo de aprendizagem dos agentes e contribuir para a criação do mercado; iii) o desenvolvimento de economias externas locais gerando meios; iv) a evolução das vantagens competitivas individuais para vantagens competitivas de sistemas corporativos e sistemas locais, e iv) o estabelecimento de uma ligação efetiva entre a universidade e a empresa que aprimora processos codificados e aprendizado.<sup>40</sup>(YOGUEL, 2000, p. 118, tradução nossa).

---

<sup>40</sup> Para alcanzar los objetivos señalados son necesarios, entre otras cosas, i) la revalorización social de los procesos de aprendizaje y educación; ii) la creación de agentes intermediarios, que actúen como transmissores tradutores entre las diversas partes del sistema, que catalicen los procesos de aprendizaje de los agentes y que contribuyan a la creación del mercado; iii) el desarrollo de medios locales generadores de economías externas; iv) la evolución desde las ventajas competitivas individuales a las ventajas competitivas de sistemas de empresas y sistemas locales, y iv) el establecimiento

O desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias da informação aceleram a globalização e com isso também podem aumentar o hiato entre os países desenvolvidos dos demais. Conforme defende Lastres e Cassiolato

[...] as desigualdades nas condições de provisão, acesso e uso das novas tecnologias, sistemas e conteúdos podem estar gerando novas e mais complexas disparidades entre os indivíduos, grupos, organizações, países e blocos ricos e pobres em termos de TIs e informação. (LASTRES; CASSIOLATO, 2006, p. 16)

Os mesmo estudiosos apontam (2006) que nos países da América Latina um dos grandes desafios destas diferenças marcados pelo mundo digital entre os países é a divisão do aprendizado e do desenvolvimento.

Neste sentido, destaca-se que mais grave do que não possuir acesso às novas tecnologias e a informações é não dispor de conhecimentos suficientes para fazer uso das mesmas. Isto significaria acrescentar às atuais desigualdades identificadas entre informação – digital divide – e ainda mais grave em termos capacidade de aprendizado – learning divide – e da possibilidade de colocar em prática os conhecimentos apreendidos – development divide. (AROCENA e SUTZ, 2003 apud LASTRES; CASSIOLATO, 2006, p.16)

Observa-se que mesmo com a globalização e a visão de integrar países e organizações, a falta de acesso a tecnologia, informações e principalmente ao conhecimento, ambos instrumentos de poder, pode contribuir com a lacuna existente entre os países desenvolvidos e os ainda nesse processo, como o Brasil.

### 3.3. Empresas de Outsourcing de TI e suas ofertas de valores: processo construção de parceria com grandes empresas de TI na nova economia

Na nova era da economia e no novo ambiente de negócios, com a profissionalização dos serviços de terceirização que vão além de preço, mas sim especialização e qualidade, um dos novos fatores relevantes para as grandes empresas mundiais de TI, é a capacidade de agregação de valor ou de contribuição estratégi-

ca. De acordo com Kotnour e Landaeta (2002, apud Sottovia, 2010, p. 76) o *Outsourcing de TI*

[...] “agora não mais é de acordo com a visão operacional e restrita a área de suporte, mas como um elemento de contribuição às contínuas mudanças do mercado e aderentes à estratégia do cliente, com uma visão holística de geração de conhecimentos com base em um relacionamento causal dos elementos que são produzidos.

Segundo Sottovia (2010, p.76)

[...] “a capacidade de agregar valor ao cliente passou a ter um componente importante: a velocidade, da qual decorre a flexibilidade. As constantes mudanças e a rapidez com que as informações se desatualizam exige as empresas de terceirização, principalmente aquelas ligadas às atividades de *back office*<sup>41</sup>, transformem uma série de dados em relevantes informações gerenciais, produzindo conhecimento sobre o seu próprio negócio e trazendo rápidas respostas em tempo real.

Além do fator velocidade de processamento de informações, no processo de criação de valor a empresa terceirizada deve buscar sempre a geração de conhecimento, pois é ele o principal ingrediente para a geração constante de valor. Para Sottovia (2010) “[...] a criação do conhecimento deve ser num sentido amplo: negócio, produto, mercado, processos e parceiros.”

Somente o conhecimento tácito e explícito sobre seu negócio, sobre o negócio do parceiro e seus estratégias e de seu mercado, empurrará a empresa de *outsourcing* a criação de valor ao seu cliente e a uma empresa inovadora. Pois a inovação é um produto do conhecimento e do aprendizado constante. Nonaka e Takeuchi (1997) citam que a visão de conhecimento define o sistema de valor da empresa.

O domínio dos processos dos clientes com o objetivo de produzir conhecimento estratégico baseados dos dados e nas informações recebidas e coletadas , a velocidade de se adaptar ao ambiente de negócio e as mudanças no outsourcing de processo de negócios de TI é essencial para a geração de valor ao cliente.

---

<sup>41</sup> Traduzido do inglês: atrás do escritório. São profissionais que não possuem contato direto com clientes de seus clientes.

### 3.3.1. Parceirização

Segundo Sottovia (2010, p. 77) o modelo de parceirização (do inglês *partnering*), com o propósito de dominar a produção de conhecimento com base na transformação dos dados, possui duas características: a forte orientação voltada às necessidades do cliente e um estilo mais participativo na gestão do negócio do cliente.

Basicamente a parceirização deve buscar, assim como o sentido da palavra, uma parceria entre a consultoria contratada e o cliente, de modo que, ambos possam ofertar e receber entre si ganhos, ou seja, se trata de um negócio ganha-ganha, onde conforme citado por Sottovia, há uma forte orientação da consultoria as necessidades do cliente de modo que ela se torne mais participativa no negócio do cliente, portanto, a consultoria tenta buscar juntamente com seu cliente uma relação sólida para que sua relação não seja somente externa, mas passe a ser interna também.

Sottovia ainda afirma que esse modelo se trata muito mais que uma simples estratégia arrojada, [...] pois se trata de compartilhar riscos e ganhos entre os parceiros, para transformar processos de negócios essenciais em armas competitivas. (SOTTOVIA, 2010, p. 79)

Com os resultados alcançados através da terceirização, as empresas ao longo dos anos foram mudando a visão em relação aos seus fornecedores e observando a importância de parcerias. De acordo com Queiroz (1992 apud SOUZA, et al. p. 52), “parceria é a essência da terceirização, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros”. A parceria está totalmente ligada à confiança “a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros.” (GIOSA, 1997 apud SOUZA, et al. p. 52)

Há um consenso entre os autores de que a terceirização deve ser precedida de um planejamento estratégico. Mas o sucesso da terceirização requer algo mais, tão importante quanto o planejamento: a transformação efetiva do terceiro em parceiro. Ambos têm de se comportar como se um fosse a extensão do outro Pagnoncelli (1993).

Segundo Emmendoerfer e Silva (apud Giosa, 2003, p.146) “contratados e contratantes serão totalmente parceiros se tiverem exatamente claros e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódica e ágil que necessitarem”.

Para o autor Pagnoncelli (1993) para a formação da parceria é necessário a realização de mudanças no relacionamento da empresa com os seus fornecedores, conforme ilustra o Quadro 1:

Quadro 1: Diferença entre fornecedor tradicional e parceiro.

<b>Fornecedor Tradicional</b>	<b>Fornecedor Parceiro</b>
<b>1. Interface apenas com a área de compras</b>	<b>1. Interface com a empresa como um todo</b>
<b>2. Adversário</b>	<b>2. Sócio</b>
<b>3. Desconfiança</b>	<b>3. Confiança</b>
<b>4. “Levar vantagem em tudo”</b>	<b>4. Negociação: “ganha-ganha”</b>
<b>5. Enfoque no preço</b>	<b>5. Enfoque na qualidade</b>
<b>6. Ganhos de curto prazo</b>	<b>6. Economia de escala</b>
<b>7. Postura reativa</b>	<b>7. Postura criativa e pré-ativa</b>
<b>8. Não adaptação</b>	<b>8. Integração</b>

Fonte: Pagnoncelli (1993, p.121).

As mudanças no relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores, apontadas no Quadro 01, evidenciam os benefícios para ambos no momento em que se tornam efetivos parceiros. Os horizontes se ampliam com o ganho de produtividade, competitividade, redução de custo por meio de economia de escala, abrindo oportunidades para as empresas se expandirem e conquistarem novos mercados.

Sottovia indica que hoje vivemos, o que ele chama de “evolução da terceirização”, que são as parcerias colaborativas, o conceito de empresa estendida e as parcerias estratégicas em processos de negócios, a chamada “parceirização” de processos de negócios.

“Essa nova prática possibilita oferecer soluções especializadas, transferências de conhecimentos e, conseqüentemente, agregação de valor econômico-financeiro, sem a necessidade de manter um alto custo operacional e controles excessivos, mas, ao mesmo tempo, assegura agilidade e qualidade.” (SOTTOVIA, 2010, p. 106)

Para o autor o maior desafio das empresas parceiras envolvidas é

“[...] saber o que deve ser feito e como fazer, com base nesses conceitos, e então gerar um ambiente propício ao aprendizado próprio e do grupo, con-

sequentemente estimulando a inovação, favorecendo o crescimento dos profissionais e das organizações parceiras, e por fim, produzindo conhecimento e alcançando o resultado com alta qualidade. E isso tudo é construído a longo prazo.” (SOTTOVIA, 2010, p. 107)

#### 4. PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, será abordado a pesquisa de campo realizada pela autora com quatro personagens responsáveis pela gestão de relacionamento, de quatro diferentes consultorias de TI, sendo elas, Assurance IT, Partners Consulting, Experis do grupo Manpower Group e Decision Group. Para a realização das entrevistas foram confeccionadas doze questões estruturadas (ver Anexo 1), a fim de entender sobre o mercado atual brasileiro das consultorias de TI e quais suas maiores dificuldades na construção de parcerias.

Ao perguntar aos entrevistados se o mercado de consultorias de TI vem sendo bem explorado no Brasil, foram obtidos os seguintes comentários:

ENT1: Não acredito que o mercado brasileiro de consultorias de TI seja bem explorado [...]. Por se tratar de um mercado ainda pouco explorado e com poucas concorrências, há um oligopólio muito presente no Brasil, por grandes fornecedoras de TI, como a Complex by Tech Mahindra; hoje uma grande fatia do mercado brasileiro de consultorias de TI está concentrado em seis consultorias grandes e são as rebarbas que acabam sobrando para as consultorias menores. Os grandes projetos são fechados por essas grandes consultorias, até pela criticidade, por exemplo, um projeto de grande porte, uma consultoria pequena não tem condições de assumir, por falta de infraestrutura e de recursos para suportar um projeto de grande porte, então torna-se natural que este fique na mão das grandes consultorias.

ENT2: Sim, a maioria das grandes empresas optam por uma consultoria principalmente pela redução de custos e por ter profissionais especializados na área. É mais complicado uma empresa de pequeno e grande porte contratar um RH para fazer seus processos seletivos até a entrada do profissional, então eles optam por uma consultoria por serem mais especialistas nas áreas.

ENT4: Se tornou mais comum e está se tornando a cada dia, até porque as consultorias desempenham um papel extremamente importante para a cadeia de TI, até pela quantidade de serviço que existe e o valor que é envolvido, claro que há algumas vertentes que dificultam a exploração desse mercado, como as legislações trabalhistas, mas ainda há muito para se explorar.

Conforme os relatos acima é possível notar que o mercado de consultoria de TI vem sendo bem explorado, mas que ainda está em expansão, porém, conforme o ENT1 por se tratar de um mercado com algumas consultorias já sólidas torna-se em alguns casos difícil a entrada de novos concorrentes em alguns projetos, principalmente por conta do valor investido nesses projetos, demandando da consultoria uma boa saúde financeira nos primeiros meses. Um dos grandes fatores que torna a ter-

ceirização mais atraente aos olhos dos empresários é a redução de custos, conforme citado pelo ENT2.

Quando perguntados sobre como se dá o processo de construção de parcerias, os resultados obtidos foram estes:

ENT1: Muitas empresas possuem seus próprios processos, mas no geral, deve existir primeiro a necessidade para o cliente de consultoria se tornar seu parceiro; 2) se o pool de fornecedores que ela possui não atendê-la, temos a possibilidade de tentar atendê-la; 3) Há o setor de vendas que busca pelos clientes, é uma pessoa designada a ficar ligando para o possível novo cliente para tentar entender qual a situação atual dela e com base nisso, tentar vender nossas soluções; 4) Quarteirização: A TAM vai atrás da Accenture, que vai atrás de um fornecedor de TI. Normalmente empresas grandes vão atrás de empresas grandes do mercado de TI, como a IBM, Accenture, TATA Consults, Capgemini para prestarem serviços no campo de TI, e essas empresas quarteirizam esse serviços para seus fornecedores, as consultorias de TI. 5) Relacionamento de negócios, onde há um networking entre as consultorias com alguém do possível cliente, e aí esse cliente abre portas para a consultoria da qual há um networking entre os integrantes para prestar um serviço para ela.

ENT2: Geralmente existem os vendedores que vão nos futuros possíveis clientes, marcam reuniões e fazem as entrevistas, geralmente com departamento de compras ou de RH, nesta entrevista é feita a apresentação da empresa, os benefícios que ela pode oferecer ao novo cliente, é discutido os valores, e consolidam uma nova parceria. Normalmente são as consultorias que vão atrás das empresas, algumas empresas de grande porte e multinacionais, escolhem parceiros globais que possam atendê-la em todo território brasileiro e também no exterior.

ENT3: Normalmente somos procurados pelos clientes através de indicações de empresas em que já temos uma parceria estabelecida.

Cada empresa possui seu próprio processo de parceria e de captação de novos clientes, mas conforme o ENT1 citou há vários meios de se construir uma nova parceria, seja por meio de contato constante, no qual a consultoria fica tentando mostrar ao possível novo parceiro seu portfólio, e oferecendo suas soluções; a quarteirização que também é um ambiente muito comum e bem explorado principalmente por grandes empresas multinacionais, e networking com profissionais dentro dos possíveis novos parceiros de negócios. Há também casos conforme o ENT3 citou, em que a consultoria é procurada pelo seu possível cliente, através de indicações por serviços já prestados.

Quanto aos fatores determinantes para o acordo de uma nova parceria, os resultados foram os seguintes:

ENT1: Por se tratar de um mercado pequeno, pegamos referências para tudo, para sabermos com quem estamos nos dando, seja para contratar um consultor, um novo parceiro ou fechar negócio com um novo cliente. No caso do cliente, pesquisamos se ele é um bom pagador, se possui algum processo judicial, se está em processo de falência; no caso do consultor, qual a trajetória da carreira dele, se ele é um profissional fiável e comprometido, se ele vai se manter por longa data e não vai abandonar o projeto no meio, para não gerar uma dor de cabeça para a consultoria ter que procurar e oferecer um novo profissional no meio do projeto; em relação aos parceiros, procuramos pesquisar quais os casos de sucesso, qual foi a satisfação do cliente que recebeu o serviço dele, se o cliente teve algum problema durante a execução do serviço. Caso o cliente seja novo no mercado e não possua nenhuma referência, primeiramente procuramos saber se o cliente possui um faturamento mínimo, fazemos um contrato bem feito estabelecendo condições de pagamento e de serviço prestados, por exemplo, caso não haja o pagamento, o projeto será suspenso, até o pagamento com juros a consultoria, e a realização do projeto por fases, a consultoria entrega 10% e o cliente paga 10%, até o projeto ser finalizado.

ENT4: Há vários critérios, mas dentro do processo, o que chama é a oportunidade de um novo negócio, que se enquadrem dentro da nossa realidade, como por exemplo, dentro do nosso know-how, buscamos por empresas que tenham parcerias, e que estejam enquadrada dentro de pontos de várias áreas da nossa empresa avalia. Mas nesse mercado, quem procura mesmo é o cliente, pois é ele quem tem a oportunidade de mercado, e é ele que tem o poder de decisão.

Quando questionados sobre a decisão do cliente na escolha de sua empresa e seu diferencial frente as concorrentes, foram obtidas as seguintes respostas:

ENT1: Hoje os nossos diferenciais são cases de sucesso, principalmente, onde conseguimos mostrar que temos capacidade de atender um cliente tão grande quanto o que estou tentando entrar, exemplo, por sermos uma empresa de pequeno porte, buscamos nos especializar em SAP CRM (Customer Relationship Management), pois uma consultoria pequena e genérica, que atende tudo, você acaba não oferecendo diferencial nenhum no mercado. O nosso core é SAP.

ENT2: Hoje a Manpower está em mais de 80 países, e nossa maior especialização é na área de Staffing. O maior diferencial da Experis é a forma de contratação, que é feita somente em CLT Full – registro do valor total na carteira de trabalho - e não só a forma de contratação, porém o tratamento que damos ao nosso profissional, que para nós é o principal ativo, para isso trabalhamos fortemente no desenvolvimento da carreira dele, onde temos um portal de treinamento gratuito, onde ele tem acesso a todos os cursos, tais como excel, inglês, certificações de TI, portanto a nossa maior preocupação é a formação do profissional.

ENT3: Porque a Assurance é uma empresa com 10 anos no mercado, e já estabeleceu uma sólida imagem na área de Outsourcing, os nossos cases de sucesso nos diferenciam dos nossos concorrentes. Como diferencial, a Assurance está presente não somente no ramo de Outsourcing, para nós não é somente o dinheiro que importa, mas também investimos em causas sociais e ambientais, isso que nos torna uma empresa diferente.

ENT4: Os detalhes são que fazem a diferença, o mercado hoje é suprido por todos os tipos de fornecedores, seja a área que for, então hoje, na verdade, o que a Decision preza é ter diferenciais seja nos detalhes ou nas coisas básicas para conseguir conquistar tanto nosso cliente interno, que são nossos consultores, como também nosso cliente externo, que são as empresas. Nisso desenvolvemos sólida políticas de retenção de talentos, benefícios, operações de rápido atendimento ao profissional, que acaba gerando uma cadeia de gestão ganha-ganha, se meu profissional está bem, a minha consultoria estará bem, e o meu cliente também, consequentemente quando um cresce todos crescem junto.

Cada empresa investe em uma estratégia diferente que se encaixe dentro dos valores da organização, seja na formação dos profissionais, aumentando assim sua capacidade de inovação; fortalecimento da marca através de responsabilidade social; especialização de modo a atender um nicho específico de tecnologia e ou no atendimento personalizado tanto para o profissional quanto para o cliente, de modo a fortificar sua cadeia de suprimentos.

Quando perguntados se há casos em que a expectativa do cliente é maior do que o serviço que a consultoria oferece, os resultados obtidos foram os seguintes:

ENT1: Normalmente é estabelecido que o que é fora da realidade, a consultoria já deve definir no começo de um projeto, se a consultoria deixa para definir isso no final do projeto e já foi assinado um contrato com o cliente, o cliente irá cobrar o que está escrito no contrato, não interessando a ela se a consultoria possuirá os recursos ou não. Na fase do levantamento do projeto e do contrato é muito comum que as exigências do cliente sejam muito maiores do que a consultoria possa oferecer, seja por infraestrutura, limitações do orçamento fora da realidade. Mas há muitos casos em que a consultoria abre brechas para uma nova exigência do cliente por conta do contrato estar sendo assinado.

ENT2: Há muito desses casos, porque, o cliente quer um parceiro que não te traga problema, por isso, costumo dizer que a pós-venda ela é mais importante que a venda, porque você só vender, e se esquecer do profissional, pois o profissional caso venha a ter algum problema com os processos da consultoria, como atraso de pagamento, será um problema para o cliente, portanto o profissional estando contente com a consultoria para a qual ele trabalha, ele não irá reclamar para o seu gestor, gerente, portanto, o projeto andar bem. Outro problema, é também o baixo valor que os clientes querem pagar pelos profissionais de consultorias, impossibilitando em muitos casos, a contratação do profissional.

ENT3: Sim, há muitos casos em que o cliente quer um profissional super extra qualificado em uma tecnologia em que não há profissional no mercado, e nosso único meio de administrar esse impasse é através do diálogo, sempre procuramos ser muito transparentes ao nosso cliente.

ENT4: Eu não acredito que a expectativa do cliente seja maior, o que acredito que haja dificuldades que são nossa. As vezes temos um total de orçamento para uma vaga, onde o cliente precise de um profissional muito

sênior e esse valor não é compatível com o valor de mercado desse profissional. O cliente tem a idéia do mercado, por isso que ele terceiriza, porque ele sabe que não conseguiria trazer um profissional desse em pouco tempo e nem talvez com o valor.

Sendo um desafio da terceirização, conseguir ofertar a mão de obra mais qualificada ao menor preço possível, em um cenário em que a cada dia que passa os clientes vem reduzindo seu orçamento de modo a conter gastos diante a economia que o Brasil vem enfrentando, torna-se ainda mais difícil a oferta de bons profissionais que atendam as exigências destes clientes, tanto em conhecimentos quanto em valores, conforme o ENT4, o cliente deve ter consciência da situação atual do mercado de trabalho, pois caso contrário, a parceria entre a consultoria e este cliente, pode se tornar falha, e conseqüentemente gerar insatisfação em alguma das partes. Outro caso que também pode gerar grande impasse é a falta de comprometimento da consultoria com o funcionário, como citado pelo ENT2, por isso, se faz necessário que haja uma gestão de talentos dentro da consultoria, de modo a motivar o seu funcionário, movimentando então toda a sua cadeia de suprimento.

Questionados sobre os benefícios que um sistema de parceria pode trazer para os envolvidos, os resultados foram os seguintes:

ENT1: Um dos benefícios pode ser a prospecção de novos clientes, como por exemplo, uma empresa necessita de uma solução que a Partners não consegue atender, então buscamos falar com nosso cliente que pode atender e eu entro junto com ele, como por exemplo, somos parceiros da T-System e nós levamos ela para um cliente que nós não temos condição de atender, o valor é tão alto que caso haja algum problema e a Partners não consegue atender, a empresa vai a falência e fica devendo milhões de reais. A confiança também é um dos principais benefícios na parceria, pois ela possibilita que o seu parceiro tenha total confiança para financiar um novo projeto seu. Essa relação também abre portas para novos clientes através de recomendação/indicação.

ENT2: Nós dizemos sempre ao nosso cliente que não somos somente uma consultoria, mas sim sua parceira, e essa relação sempre deve ser benéfica para ambos os lados, ou seja, uma ajuda de um lado, outra de outro, sempre tendo como foco principal o candidato [...] O profissional estando feliz, o cliente está feliz.

ENT3: O maior benefício com certeza, é a relação de confiança que é criada em uma parceria de sucesso, além da possibilidade de ambos coagirem juntos no crescimento.

ENT4: O primeiro benefício que eu vejo, é a melhora salarial para profissionais. [...] Ela terceirizando sua atividade-fim, a consultoria consegue trabalhar de uma outra forma de gestão de pagamento, de benefícios e oferta talvez um valor ao funcionário, um valor que ela não conseguiria oferecer para um profissional com um custo muito alto. Outro benefício que a consul-

toria oferece na parceria é a total responsabilidade pelo funcionário, qualquer problema trabalhista fica ao encargo da consultoria.

Cada consultoria possui sua própria perspectiva quanto aos benefícios gerados pelo sistema de parcerização, de acordo com o profissional ENT1, a parceria entre consultorias pode trazer também novas oportunidades de mercado para ambas as consultorias. A confiança também é um benefício percebido, pois uma relação de confiança converge o cliente e a consultoria a um caminho de sucesso, de acordo com o ENT3. Já para o ENT4 o maior benefício é a possibilidade de melhora salarial para o funcionário, já que ele consegue trabalhar com formas de pagamentos diferenciadas, como já citado nesse trabalho.

Sobre como a empresa busca agregar valores aos seus clientes e se diferenciar da concorrência, foram as seguintes respostas obtidas:

ENT1: Buscamos mostrar os nossos cases de sucesso, como por exemplo, a Whirpool que foi um dos cliente que tivemos grande sucesso na entrega do serviço, onde inicialmente quem fez o serviço foi a CRM + que é uma das nossas concorrentes no mercado de CRM, porém ela não prestou um serviço de qualidade e ai entramos em seu lugar para concertar e fazer melhorias nos processos Então esse é o grande diferencial, entregar o que o cliente deseja e com isso, ter uma abertura para a construção de uma fidelização do cliente.

ENT2: Buscamos nos diferenciar através da forma de contratação que é feita por CLT Full e pela busca constante em investimento do conhecimento dos nosso profissionais. Houve um caso, dentro da IBM, que a IBM necessitava de um treinamento para o profissional porém ela não tinha esse treinamento, e a nós oferecíamos esse treinamento gratuito no nosso portal e o nosso profissional fez o treinamento necessário e a gerente ficou super feliz, e isso com certeza, é o nosso valor agregado para o nosso parceiro.

ENT3: Buscamos nos diferenciar através do tratamento personalizado, buscamos sempre entender qual o mercado de cada cliente e como podemos ajudá-lo a melhorar seus resultados, além é claro das razões sociais e antropológicas que a Assurance apóia. Buscamos agregar valor através de uma boa prestação de serviço, de entrega com eficiência e qualidade dentro do prazo estabelecido, além do bom atendimento e personalizado, podendo o cliente nos contactar sempre que preciso.

ENT4: Sempre buscamos trabalhar em curto prazo de entrega e resposta ao nosso cliente e profissional, nossa agilidade é muito maior em relação a expectativa do cliente.

A geração de valores pode vir de várias oportunidades, como por exemplo, o exemplo citado pelo ENT1 à partir da insatisfação do cliente quanto ao serviço de um concorrente, criou-se uma oportunidade de entrada, no qual a empresa conseguiu atender as expectativas do cliente abrindo uma porta de entrada para a cons-

trução de parceria com seus novos clientes. Já o ENT2 busca agregar valor ao seu cliente através da formação do profissional; o ENT3 através de tratamento diferenciado, em que cada cliente é único, buscando sempre atender com agilidade, assim como o ENT4.

Quando questionados sobre a maior dificuldade/desafio na construção de uma nova parceria, os resultados (ver Anexo 2, 3, 4 e 5) obtidos foram os seguintes:

O mercado de consultorias apesar de ser um mercado recente no Brasil, principalmente quando voltado ao *Outsourcing* de TI, possui vários desafios e como principal o financiamento do projeto do cliente que é pago pela consultoria geralmente nos três primeiros meses até o seu faturamento, portanto, se a consultoria não possuir uma boa saúde financeira, um departamento de vendas alinhado com o financeiro e a noção do que ela pode ou não atender, certamente, dependendo do valor do contrato, principalmente em empresas de grande porte, em que os valores de investimento nos projetos são milionários, a empresa virá a falir. Outro problema relatado dá-se pela redução drástica do orçamento dos contratos, devido ao cenário atual não somente do mercado brasileiro, mas mundial, gerando a redução dos salários dos profissionais terceirizados, acarretando em um desestímulo a uma economia que já se encontra estagnada. A falta de comunicação entre cliente versus consultoria dificulta o entendimento da consultorias quanto aos processos dos seus clientes, muitas vezes essa falha na comunicação se dá pelo fato de que o cliente não quer compartilhar algumas informações importantes pois ele entende que é confidencial e muitas vezes essas informações são cruciais para que a consultoria consiga atendê-la plenamente. O suborno é outra realidade em que as empresas do ramo consultoria enfrentam, onde uma empresa de consultoria atendente de um cliente, que apresenta grande problematização de profissionais insatisfeitos, e a alta rotatividade de seus profissionais, além de em muitos casos, seus profissionais apresentarem problemas dentro do cliente, ainda continua atendendo o cliente, e o mesmo não dá espaço para novas entradas de consultorias no “*pool*”.

Quanto a alternativas que as consultorias buscam para enfrentar esses desafios, foram obtidos os seguintes resultados.

ENT1: Um método básico para quebrar um “*pool*” é sempre mostrar ao possível cliente que você existe. Depois que o cliente lembra que você, e o con-

trato é estabelecido entre ambos é demonstrar que a consultoria atua corretamente, mostrar um case de que há competência para atender ao cliente, mostrar que o custo comparado a consultoria concorrente se não o mesmo, será um pouco menor, e que entregaremos com uma qualidade muito maior.

ENT2: Uma das alternativas que buscamos é trazer um profissional mais barato ou com o valor que o cliente está disposto a pagar, reduzindo a nossa margem de lucro, e oferecendo treinamento ao profissional, oferecendo também o profissional com custo por minha conta nos três primeiros meses enquanto ele está sendo treinado dentro do cliente.

ENT3: Mantendo um bom relacionamento e um claro diálogo, sempre demonstrando muitas transparência, mas em muitos casos, não há o que fazer então acabamos ficando reféns do que nos é imposto.

Como cada cliente possui uma necessidade de negócio o que irá conduzir cada situação é o bom relacionamento e transparência que deve ocorrer em todos os processos da parcerização, mesmo que, a consultoria acaba se tornando refém do cliente que na maioria dos casos torna-se o mais comum, pois quem conduz a parceria é o cliente, sendo ele o tomador de decisão.

Quando perguntados sobre os desafios da procura por profissionais de alto nível de conhecimento no mercado brasileiro que atendam as exigências dos clientes, os resultados obtidos foram os seguintes:

ENT1: Hoje, os profissionais brasileiros possuem alguns “gaps” que precisam ser melhorados, em primeiro lugar a capacitação e a informação, há muitos consultores que aprenderam a trabalhar de uma forma e eles não mudam, continuam sempre com a mesma forma de trabalhar, se tornando um profissional inflexível; o inglês também é outro “gap” muito forte quando nos referimos aos profissionais brasileiros e a quantidade de profissionais que possuem bons skills é pequena comparado ao total de profissionais existente, portanto acabamos ficando reféns dos conhecimentos desses profissionais. Temos uma lista de profissionais que são conhecidos no mercado e temos uma lista de profissionais que são ruins, e mesmo os ruins, muitas vezes precisamos deles para “apagar alguns incêndios”, pois a urgência do cliente não aceita esperar a disponibilidade do bom profissional, então, acabamos contando com o que temos na mão, e essa é a pior parte do negócio. Um exemplo, hoje compramos uma empresa de mobilidade, se trata de uma plataforma da SAP que hoje ainda é pouco explorada no Brasil, se trata de uma plataforma muito simples porém não há mão de obra qualificada que saiba atuar nessa plataforma.

ENT2: O valor do profissional que costuma ser muito caro, quando passamos para a nossa forma de contratação, impedindo-nos muitas vezes de contratá-lo. Há ótimos profissionais no Brasil, porém são profissionais muito caros, e também há profissionais Junior e Pleno, e pelo mercado estar aquecido, ele pensa que pode pedir um valor de um Sênior. Outro ponto de carencia é a falta de especialização que muitos apresentam, atualmente os jovens quando saem das faculdades, tem o falso pensamento, que ele já sai preparado para fazer tudo, que ele sabe de tudo, mas a realidade é diferente, esses profissionais são muito generalistas, conhecem um pouquinho de tudo, e por conta disso, acham que devem receber o mesmo que um profis-

sional especialista com uma grande bagagem de conhecimento em determinada área.

ENT3: A maior dificuldade é a falta de cultura de uma segunda ou até terceira língua que o profissional brasileiro possui, há muitos dos nossos parceiros que possuem projetos internacional, que consideram o inglês como uma língua básica, sendo uma qualidade básica assim como é a graduação, exigindo entrão uma terceira língua como o espanhol, alemão.

ENT4: A maior dificuldade é conseguir pagar esses profissionais, pois eles são muito procurados e bem pagos pelo mercado, não podemos esquecer que é uma relação também, porque os melhores hoje, ganham muito bem, pois, eles se especializarão e não pararam, e se eu não pagar o valor que ele quer, ele não vem pois com certeza haverá alguma empresa em algum projeto que precisará do serviço dele e vai pagar.

É possível notar que a procura por profissionais que possuem o domínio de uma segunda língua é ainda um grande desafio para as consultorias, pois, conforme ENT3 a falta de cultura de uma segunda e até uma terceira língua no Brasil ainda é predominante. Outro ponto destacado pelo ENT1 é a falta de informação e capacitação que muitos apresentam, além da inflexibilidade, no qual profissional não busca se aperfeiçoar e trabalhar de outras maneiras da que aprendeu. Para o ENT3 um dos maiores desafios trata-se da pretensão salarial dos profissionais que quando convertidos para sua forma de pagamento, acaba de tornando inviável contratar o mesmo; de acordo com o mesmo, o profissional brasileiro ainda é carente de especialização, e o jovem profissional tem a falsa impressão de que após formado ele deve valer o mesmo que um profissional Sênior. Já para a ENT4 a maior dificuldade é o pagamento de profissionais que são muito bons, pois estes se tratam de profissionais caros, e conforme citado em perguntas anteriores com a tendência da redução dos orçamentos, se tornará cada vez mais difícil a contratação desses profissionais.

Quando perguntados sobre a perda de oportunidades de mercado para mercados como a China e Índia, onde o custo da terceirização é muito mais barato em relação ao Brasil, por conta das lacunas de conhecimentos que os profissionais brasileiros apresentam, os resultados obtidos foram;

ENT1: Há casos sim, em que o Brasil perde mercado para mercados da Índia e da China, muitas vezes, a própria consultoria que está no Brasil, como a Complex by Tech Mahindra possui muitos profissionais da Índia. Porém no meu nicho de mercado, o SAP, o Brasil possui uma certa proteção, pois a parte legislação tributária no Brasil é uma das mais complexas que existem no mundo, e isso é ruim quando falamos de burocracia, mas é bom porque acaba criando uma proteção, por exemplo, o profissional da Índia

ele pode até desenvolver e ter milhões de programadores, mas ele não conseguirá se aprofundar em grandes assuntos, como por exemplo um projeto de emissão de Nota Fiscal Eletrônica, que envolve um processo de mensageria com a Receita Federal, e isso é algo muito complexo, nenhum outro país consegue fazer isso, ou seja a empresa precisa de uma consultoria local para fazer isso, é onde o Brasil possui vantagem nesse cenário. Fora o ambiente fiscal do Brasil, com certeza, podemos perder muito para os outros mercados emergentes. Porém, outro ponto é a exportação de mão de obra, pois o Brasil possui uma série de restrições para exportação de mão de obra, e o valor final do profissional acaba triplicando e para repassarmos esse valor ao cliente, se torna complicado, realmente, são casos muitos específicos. E em muitos casos, não conseguimos dar acesso remoto ao profissional para que ele possa atuar do país dele, pois muitas vezes precisamos do profissional dentro do cliente.

ENT2: Com certeza em relação a mercados como Índia e China perdemos muitas oportunidades, na verdade o cliente perde projeto, porque infelizmente o Brasil não possui ainda a cultura do inglês, nem todos os profissionais falam inglês, isso é uma barreira muito grande, diferentemente desses países, que já é ensinado na escola desde o primário. Outro ponto também, são os valores, o mercado brasileiro está muito aquecido e por conta disso, os profissionais são mais caros, e nisso perdemos muitas oportunidades para esses mercados, que em muitos casos, chegam a custar 1/4 dos nossos valores. Em contra partida, existem pesquisas que indicam que os profissionais brasileiros são mais comprometidos que os desses países, então muitos projetos que foram para a China e para a Índia, voltaram para o Brasil, porque eles não possuíam o mínimo de comprometimento, como os valores dos profissionais lá são muito baratos, caso um concorrente ofereça um dólar a mais ele já abandona o projeto. Quando falamos de conhecimento o Brasil não perde para esses países, pois possuímos ótimas universidades, os profissionais estão procurando se atualizar, se especializar. Portanto, perdemos mercados para esses países, somente por redução de custos e da língua.

ENT3: Sim, perdemos mercado para esses países por conta de redução de custos mesmo, porque os valores dos profissionais desse país são extremamente baixos em relação ao Brasil. Outro ponto claramente é a questão do inglês que nesses países o inglês já é uma língua comum, e em muitos casos há profissionais que possuem até uma quarta língua, o que se torna muito atrativo para um cliente que possui um projeto internacional. Mas quanto ao conhecimento o profissional brasileiro não é menos qualificados, o que notamos é que muitos profissionais não possuem alguns conhecimentos e relação a esses países por conta da tecnologia não estar presente no Brasil ainda, mais isso se dá a uma série de fatores, principalmente por segurança, como por exemplo, o armazenamento em nuvens é uma tecnologia que ainda está em estudos pelas empresas no Brasil, enquanto nesses países ela já é uma tecnologia comum, mas muitos dos profissionais brasileiros, buscam então por projetos internacionais que haja a possibilidade de uma oportunidade fora do Brasil, para melhorar suas habilidades com a língua e também com as novas tecnologias que ainda não estão presentes no Brasil.

ENT4: Para vagas muito específicas não, pois aqui no Brasil possuímos ótimos profissionais, para vagas mais comuns, infelizmente o preço que o cliente está disposto a pagar não é atendido pelo Brasil, ele com certeza, levará para esses países, que irá atender, pois há uma concorrência gritante nesses países, hoje enfrentamos um problema que é global, onde a concorrência com esses países chega a ser desleal, pois não há como competir com valores de mercado como China e Índia, onde existe muita mão de obra para pouca demanda, então eles acabam se sujeitando por valores muito baixos. Nossa vantagem em relação a esses mercados, são os dife-

renciais de cultura, que são muito mais próximos dos outros países entre eles Estados Unidos e países da Europa, a fluência no inglês que apesar de ainda não ser uma cultura no Brasil, os profissionais brasileiros possuem um inglês melhor do que desses países além da capacidade técnica.

Novamente nota-se que o inglês se trata de um grande fator decisivo na terceirização *offshore*, e o Brasil abre passagem para países onde a língua é dominada. Outro ponto decisivo que faz o Brasil perder oportunidades para estes mercado, conforme ENT3 e ENT4 é a redução de custos, pois o valor praticado por esses mercados se torna até desleal, pois conforme citado pelo ENT2, a taxa desses profissionais em muitos casos chegam a ser 1/4 das taxas pelos profissionais brasileiros. Porém uma das vantagens do Brasil frente a esses países, é o mercado fiscal brasileiro, citado pelo ENT1 que por se tratar de mercado complexo e inscontante, acaba criando uma barreira protecionista, outro ponto citado pelo entrevistado, trata-se da exportação da mão-de-obra desses países que em muitos casos acabam saindo o triplo do preço final de uma contratação local, o que acaba desestimulando essa prática. Outra oportunidade que o Brasil tem frente a estes países, conforme citado pelo ENT4, é a proximidade cultural que possuímos com países como Estados Unidos e a Europa, a fluência do inglês do brasileiro é muito melhor do que China e Índia, além do que, de acordo com o ENT2, o brasileiro é muito mais comprometido do que os profissionais desses países. Outro ponto que foi comum entre todos os entrevistados é que o brasileiro não perde para conhecimento e capacidade técnica para profissionais desses países, como citado pelo ENT3, [...] “muitos dos profissionais brasileiros, buscam por projetos internacionais que haja a possibilidade de uma oportunidade fora do Brasil, para melhorar suas habilidades com a língua e também com as novas tecnologias que ainda não estão presentes no Brasil. ”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande crescimento do setor de consultoria de gestão de TI e do *Outsourcing* de TI nas últimas décadas fez com que as empresas que compõem esse ramo de negócios ganhassem notoriedade e destaque nos mundos acadêmicos e corporativos, levando ao interesse para a realização desse presente trabalho. Neste sentido, o objetivo principal desse foi identificar quais os desafios que as empresas de consultoria de TI enfrentam na construção de parcerias com grandes empresas de TI. De modo a complementar o estudo desse trabalho a fim de atingir o principal objetivo, os objetivos secundários foram o estudo da dinâmica do mercado de *Outsourcing* de TI no Brasil e como ele é aplicado nas grandes empresas mundiais atuantes no mercado brasileiro através da prestação de serviços das consultorias especializadas na entrega desse serviço e também demonstrar as exigências da nova economia e a consequente mudança de processos nas inovações técnicas, organizacionais e institucionais que estão sendo movimentados pela crescente exigência de maior competitividade das empresas tanto em nível nacional quanto internacional.

Através de pesquisas bibliográficas sobre o *Outsourcing* de TI, apesar de ainda ser uma área pouco explorada academicamente, foi possível observar que o *Outsourcing* hoje é utilizado estrategicamente por grandes empresas de TI, que buscam diminuir seus custos, aumentar sua produtividade, entregar o resultado final a um menor espaço de tempo, e além disso, nota-se que em empresas multinacionais como por exemplo IBM e Accenture, a terceirização é uma prática muito utilizada. Foi possível observar também, que a escolha pelo Brasil como país fornecedor de mão-de-obra terceirizada através do *offshore* se dá a uma série de fatores, incluindo capacidade técnica, que, apesar da grande concorrência frente a países onde a mão-de-obra é mais barata em relação ao profissional brasileiro, como China e Índia, ainda assim, o Brasil é um mercado promissor quando nos referimos a qualidade de mão-de-obra. Porém, a falta da cultura de uma segunda língua principalmente o inglês, leva-nos a perder oportunidades para estes países. Quando nos referimos a projetos internacionais, outro fator relevante em muitos casos, é o valor da mão-de-obra desses países, que em muitos casos comparados ao Brasil chega a ser desleal, chegando a uma diferença de 40% sobre o valor final do profissional. Nesses casos, torna-se um grande desafio para as consultorias de TI a entrega de mão-de-obra especializada que possua fluência em uma segunda língua, pois muitos dos

profissionais brasileiros fluentes em uma segunda língua possuem um valor por hora muito acima do que o cliente deseja pagar, e conforme resultado de uma das entrevistas realizadas, a tendência é que os orçamentos totais dos contratos diminuam, conseqüentemente, a proposta salarial dos funcionários será reduzida, sendo então, quase impossível a contratação desses profissionais. A crise política-social econômica presente no Brasil incentiva diversas empresas a terceirizarem seus serviços e conforme relatado durante este trabalho, a Lei da Terceirização que está para ser aprovada divide opiniões quanto aos benefícios que a terceirização das atividades-fim das empresas poderá trazer à sociedade brasileira, conforme discutido, esta lei poderá trazer tantos benefícios como também alguns retrocessos na economia brasileira, entre os benefícios para as empresas contratantes, será a diminuição da carga tributária-fiscal sob a mão-de-obra, e para as consultorias de TI será o impulsionamento do seu negócio devido a várias oportunidades de negócios que poderão vir a existir com a aprovação da lei. Com a prática da forma de pagamento como CLT Flex, a arrecadação de impostos trabalhistas é menor, devido ao valor integral do profissional não ser declarado em sua carteira de trabalho, não havendo então uma maior incidência de impostos, reduzindo então a arrecadação de impostos para o Estado.

Independentemente da aprovação dessa lei no país, o fato é que a globalização e as influências da nova economia, denominada pelos estudiosos, como Era do Conhecimento, vem impulsionando cada vez mais a uma forte tendência para a prática do *Outsourcing* de TI, que hoje, já está presente em grandes empresas multinacionais que, optam por transferir seus negócios a um quadro de consultorias parceiras, e como objeto central do estudo desse trabalho, buscou-se o estudo da construção dessa parceirização com as grandes empresas privadas de TI. Com base nas entrevistas realizadas, observou-se que por ser um mercado relativamente novo no Brasil, ainda há muitas dificuldades, ainda mais pelo seu dinamismo, que atende vários tipos de clientes com diferentes culturas organizacionais. Embora a entrevista tenha sido realizada com consultorias de portes diferentes, foi possível constatar dois pontos de maiores dificuldades presente em todas as consultorias entrevistadas. São eles:

1. O prazo de faturamento da consultoria, que em alguns grandes clientes o prazo é de 60 ou até 90 dias, nesse período a consultoria se torna responsável pelo financiamento do projeto de seu cliente;
2. O baixo valor que o cliente está disposto a pagar à consultoria para contratar um profissional; em muitos casos o valor chega a ser 40% menor que o valor de mercado.

Com relação ao modo de pagamento realizado pelas grandes empresas, conforme demonstrado acima, nos três primeiros meses é a consultoria a responsável pelos custos administrativos do projeto: profissionais. Desta maneira, caso o projeto tenha um investimento muito alto, consultorias de TI de menor porte dificilmente conseguem atender sozinhas a esse cliente, nesses casos, podemos dizer que somente consultorias de grandes portes conseguem suportar os primeiros meses de atuação em seu cliente, pois a mesma possui saúde financeira para cobrir tais custos, e por isso acaba se tornando a escolha de grandes empresas de TI para a construção de uma parceria, por se tratar de uma empresa que consegue honrar seu pagamento, caso haja algo errado no percurso do projeto. Nestes casos, conforme visto na análise das entrevistas em pesquisa de campo (p. 42) há um grande oligopólio no mercado de consultoria de TI, na prestação de serviços para grandes clientes. Portanto, as empresas de pequeno porte podem buscar estabelecer parcerias com consultorias de grande porte, que já atendam a este tipo de empresas, criando então um ambiente não mais de terceirização mais de quarteirização, como meio de entrada em um possível novo cliente. Além do prazo de faturamento, o baixo valor que o cliente está disposto a pagar por alguns profissionais, pode impactar o faturamento dessas empresas, que em muitos casos, sacrificam suas margens de lucros para conseguir atender as margens do seu cliente, podendo em muitos casos, até gerar um prejuízo sobre o lucro da consultoria, pois as vezes, o valor do profissionais, principalmente quando nos referimos a profissionais de alto nível de conhecimento e reconhecidos em sua área de atuação, são maiores do que a consultorias recebe por eles pelos seus clientes. Portanto, para que uma parceria seja bem sucedida é preciso que o cliente entenda o mercado de seu fornecedor parceiro, e não somente uma das partes, ou seja, o fornecedor conhecer o seu cliente. A importância desse trabalho se dá, no breve entendimento do mercado de *Outsourcing* de TI para as empresas que visam alcançar maiores resultados através de fornecedores parceiros,

e também contribui, para as empresas que já utilizam das práticas do *Outsourcing* de TI, o ponto de vista das provedoras desse serviço, de modo a entender sua atuação para a construção de um relacionamento de parceria de sucesso, uma vez que a terceirização tende a crescer cada vez mais nas organizações corporativas devido as exigências da nova economia.

Por se tratar de uma área pouco estudada academicamente, o tema desse trabalho pode ser estendido para dentro das organizações que utilizam do *Outsourcing* de TI, e que utilizam consultorias de TI parceiras como fornecedora de mão-de-obra, pode-se estudar o ponto de vista do cliente em relação a parceria com essas empresas e como o *Outsourcing* de TI contribui com os resultados de sua empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADM BRASIL. **O que é Consultoria Empresarial?**. Site Adm Brasil Consultoria. Acesso em 14 de abril de 2015. Disponível em: <<http://www.admbrasilconsultoria.com.br/o-que-e-consultoria.asp>>

ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, 292 p.

BRITO, Rodrigo. **Conceito TI**. Disponível em: <<http://rodrigobritoti.blogspot.com.br/2009/06/ti-tecnologia-da-informacao.html>>. Acesso em: 19 de setembro de 2013.

CARDOSO, Flávio Cesar Moreira. **Fatores determinantes na escolha do Brasil como exportador de serviços de tecnologia da informação**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006, p. 94.

CASSIOLATO, José, LEMOS, Cristina et al. **Globalização e Inovação Localizada**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1998, 34 p.

\_\_\_\_\_; CASSIOLATO, José. **Inovação, Informação e Conhecimento: a importância de distinguir o modo da moda**. Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 1-16, fevereiro de 2006.

COSTA, Rodrigo Ferreira da; FARIA, Marina Dias de. **Efeitos de Outsourcing e Offshoring nas Relações de Trabalho em uma Organização Transnacional**. SE-GeT – Simpósio de Excelencia em Gestão e Tecnologia. Ed. N.d, Vol N.d, p. 1-13.

FARIA, Fabio. **Qual o melhor momento para o outsourcing de TI nas organizações?**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Em ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. In:\_\_\_\_\_. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, 292 p.

FERRAZ, João Carlos; LASTRES, HMM. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Em LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 163 p.

\_\_\_\_\_; FERRAZ, João Carlos. **Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Em LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. In:\_\_\_\_\_. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 163 p.

FLECKER, Jörg; PAPOUSCHEK, Ulrike; GRAVROGLOU, Stravos P. **News forms of work organisation and flexibility in the knowlegde-based society**. p. 45-62. HUWS, Ursula. **The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework**. Grécia; N/A, 2005, 249 p.

GEORGE, Beena; HIRSCHHEIM, Rudy. **Information technology outsourcing: on-to the thirdy wave**. N/A: N/A, 2010. Em ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. In:\_\_\_\_\_. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, 292 p.

GROFFE, Renato Jose. **CMMI: Uma visão geral**. Acesso em: 03 de julho de 2015. Disponível em: < <http://www.devmedia.com.br/cmmi-uma-visao-geral/25425>>

LAPLANTE, Phillip A. et al. **The who, what, why, where, and when of IT outsourcing**. IT professional. v. 6, n. 1, p. 19-23, 2004.

LASTRES, Helena Maria Martins, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 163 p.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de. et al. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. 2001. 20 p. Trabalho acadêmico. Escola Politécnica da USP. São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04>>. Acesso em: 19 de setembro de 2013.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Em LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. In:\_\_\_\_\_. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 163 p.

LOZINSKY, Sérgio. Terceirização como modelo de negócio: os papéis e responsabilidades da empresa e do fornecedor de serviços. In:\_\_\_\_\_. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, 292 p.

MAHNKE, Volker; OVERBY, Mikkel Lucas; VANG, Jan. **Strategic outsourcing of IT services: theoretical stocktaking and empirical challenges**. *Industry & Innovation*, v. 12, n. 2, p. 205-253, 2005.

MIOZZO, Marcela; GRIMSHAW, Damian. **Service multinationals and forward linkages with client firms: the case of IT outsourcing in Argentina and Brazil**. *International Business Review*, v. 17, n. 1, p. 8-27, 2008.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. *Harvard Business Review*, v. 11, 1991, 10 p.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Crítérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. Dissertação mestrado. USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2005, p. 205.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Novos Modelos de Gestão e as Informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Em LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. In:\_\_\_\_\_. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 163 p.

QUADROS, Ruy; VILHA, Anapátricia M. **Tecnologias de informação no gerenciamento do processo da inovação**. *Revista Fonte-PRODEMGE–Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais*, Ano, v. 3, p. 129-133, 2009.

REDE BRASIL ATUAL. **'Terceirização é um retrocesso econômico para o país', afirma economista**. Rede Brasil Atual. 2015. Acesso em : 19 de abril de 2015. Disponível em; <<http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2015/04/terceirizacao-e-um-retrocesso-economico-para-o-pais2019-afirma-economista-2441.html>>

REIS, Délcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008, 206 p.

REVISTA JUS BRASIL. **Projeto de lei pretende regulamentar terceirização no Brasil**. Revista Jus Brasil. 2014. Acesso em: 19 de abril de 2015. Disponível em: <<http://trt-10.jusbrasil.com.br/noticias/100570697/projeto-de-lei-pretende-regulamentar-terceirizacao-no-brasil>>.

SILVA, Luiz Cláudio Andrade; EMMENDOERFER, Luiz Magnus. **Terceirização e Parceirização de Serviços em Saneamento em Minas Gerais:Um Estudo Teórico-Empírico**. Acesso em: 10 de maio de 2015. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/022009/artigo6.pdf>>.

SILVA, Marco Aurélio da Silva; et al. **Outsourcing de TI e redefinição do papel da subsidiária: um estudo comparativo entre as subsidiárias brasileiras e indianas de uma multinacional americana**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 6, no 2, 2009, p. 173-202.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **O valor do outsourcing** Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/ethevaldo-siqueira/2012/05/26/o-valor-do-outsourcing/>>. Jornal Estadão. Acesso em: 03 de maio de 2014.

SOBRINHO, Wanderley Preite. CARTA CAPITAL. 2015. 'Lei da terceirização é a maior derrota popular desde o golpe de 64'. Acesso em: 27 de abril de 2015. Disponível em: < <http://www.cartacapital.com.br/economia/lei-da-terceirizacao-e-a-maior-derrota-popular-desde-o-golpe-de-64-2867.html>>.

SOUSA, Elaine Cristian dos Santos. **“Outsourcing” como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba**. Revista de Gestão e Tecnologia. Unisal, Santos, 2013. Acesso em: 11 de maio de

2015. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/lo/index.php/reget/article/view/54>>

VEJA. **Consultoria em TI, uma desafiadora oportunidade.** Revista Veja, 2011. Acesso em 14 de abril de 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/consultoria-uma-opcao-rentavel-para-profissionais-de-ti/>>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2011, 91 p.

YOGUEL, Gabriel. **Creación de competencias em ambientes locais y redes productivas.** Santiago de Chile, nº 71, p. 105-118. Agosto, 2000.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Questionário para realização das entrevistas.

1. Para você, os serviços de consultorias de TI já se tornaram um mercado comum e bem explorado no mercado brasileiro?
2. Como funciona o processo da parceria entre sua consultoria e o cliente? A consultoria vai até o cliente ou ele vem até vocês?
3. Quais são os fatores determinantes para você para estabelecer uma relação de parceria com um novo cliente?
4. Porque o seu cliente escolhe o serviço de sua consultoria? Qual o seu diferencial?
5. Há casos em que a expectativa do cliente é maior do que o serviço que você oferece? Se sim, como administra isso?
6. Quais são os benefícios que um sistema de parceria pode trazer para ambos? E quais os benefícios que um pode vir oferecer ao outro?
7. Quais são os principais concorrentes diretos e indiretos?
8. Como vocês buscam se diferenciar da concorrência direta e indireta com essa crescente concorrência? Sua empresa busca agregar valores ao seu cliente?
9. Qual a maior dificuldade ou desafio que a sua consultoria de TI enfrenta na parceria com grandes empresas privadas de TI?
10. Quais alternativas vocês encontram para enfrentar e/ou vencer estes desafios?
11. E quanto a busca por profissionais capacitados e que atendam as exigências de seus clientes, qual o maior desafio/dificuldade na procura desses profissionais no mercado brasileiro?
12. Na procura por profissionais de alto nível de conhecimento, vocês podem perder oportunidades para mercados como a China, Índia, onde o custo de terceirização dos profissionais é mais barato ainda que no Brasil, por conta de “gaps” dos conhecimentos dos profissionais brasileiros?

## ANEXO 2. Entrevista 1

Nome: Victor Nardi

Cargo: Gerente de Negócios

Empresa: Partners

1. Não acredito que o mercado brasileiro de consultorias de TI seja bem explorado, é possível contar quantas consultorias existem nesse mercado, de fato, é ainda um mercado bem restrito no qual pode ser muito mais explorado. Por se tratar de um mercado ainda pouco explorado e com poucas concorrência, há um oligopólio muito presente no Brasil, por grandes fornecedoras de TI, como a Complex by Tech Mahindra, hoje uma grande fatia do mercado brasileiro de consultorias de TI está concentrado em seis consultorias grandes e as são as rebarbas que acabam sobrando para as consultorias menores. Os grandes projetos são fechados por essas grandes consultorias, até pela criticidade, por exemplo, um projeto de grande porte, uma consultoria pequena não tem condições de assumir, por falta de infraestrutura e de recursos para suportar um projeto de grande porte, então torna-se natural que este fique na mão das grandes consultorias.
2. Muitas empresas possuem seus próprios processos, mas no geral, deve existir primeiro a necessidade para o cliente de a consultoria se tornar seu parceiro; 2) se o pool de fornecedores que ela possui não atendê-la, temos a possibilidade de tentar atendê-la; 3) Há o setor de vendas que busca pelos clientes, é uma pessoa designada a ficar ligando para o possível novo cliente para tentar entender qual a situação atual dela e com base nisso, tentar vender nossas soluções; 4) Quarteirização: A TAM vai atrás da Accenture, que vai atrás de um fornecedor de TI. Normalmente empresas grandes vão atrás de empresas grandes do mercado de TI, como a IBM, Accenture, TATA Consults, Capgemini para prestarem serviços no campo de TI, e essas empresas quarteirizam esse serviços para seus fornecedores, as consultorias de TI. 5) Relacionamento de negócios, onde há um networking entre as consultorias com alguém do possível cliente, e ai esse cliente abre portas para a consulto-

- ria da qual há um networking entre os integrantes para prestar um serviço para ela.
3. Por se tratar de um mercado pequeno, pegamos referências para tudo, para sabermos com quem estamos nos dando, seja para contratar um consultor, um novo parceiro ou fechar negócio com um novo cliente. No caso do cliente, pesquisamos se ele é um bom pagador, se possui algum processo judicial, se está em processo de falência; no caso do consultor, qual a trajetória da carreira dele, se ele é um profissional fiável e comprometido, se ele vai se manter por longa data e não vai abandonar o projeto no meio, para não gerar uma dor de cabeça para a consultoria ter que procurar e oferecer um novo profissional no meio do projeto; em relação aos parceiros, procuramos pesquisar quais os casos de sucesso, qual foi a satisfação do cliente que recebeu o serviço dele, se o cliente teve algum problema durante a execução do serviço. Caso o cliente seja novo no mercado e não possua nenhuma referência, primeiramente procuramos saber se o cliente possui um faturamento mínimo, fazemos um contrato bem feito estabelecendo condições de pagamento e de serviço prestados, por exemplo, caso não haja o pagamento, o projeto será suspenso, até o pagamento com juros a consultoria, e a realização do projeto por fases, a consultoria entrega 10% e o cliente paga 10%, até o projeto ser finalizado.
  4. Hoje os nossos diferenciais são cases de sucesso, principalmente, onde conseguimos mostrar que temos capacidade de atender um cliente tão grande quanto o que estou tentando entrar, exemplo, por sermos uma empresa de pequeno porte, buscamos nos especializar em SAP CRM (Customer Relationship Management), pois uma consultoria pequena e genérica, que atende tudo, você acaba não oferecendo diferencial nenhum no mercado. O nosso core é SAP.
  5. Normalmente é estabelecido que o que é fora da realidade, a consultoria já deve definir no começo de um projeto, se a consultoria deixa para definir isso no final do projeto e já foi assinado um contrato com o cliente, o cliente irá cobrar o que está escrito no contrato, não interessando a ela se a consultoria possuirá os recursos ou não. Na fase do levantamento do projeto e do contrato é muito comum que as exigências do cliente sejam muito maiores do que a

consultoria possa oferecer, seja por infraestrutura, limitações do orçamento fora da realidade. Mas há muitos casos em que a consultoria abre brechas para uma nova exigência do cliente por conta do contrato estar sendo assinado.

6. Um dos benefícios pode ser a prospecção de novos clientes, como por exemplo, uma empresa necessita de uma solução que a Partners não consegue atender, então buscamos falar com nosso cliente que pode atender e eu entro junto com ele, como por exemplo, somos parceiros da T-System e nós levamos ela para um cliente que nós não temos condição de atender, o valor é tão alto que caso haja algum problema e a Partners não consegue atender, a empresa vai a falência e fica devendo milhões de reais. A confiança também é um dos principais benefícios na parceria, pois ela possibilita que o seu parceiro tenha total confiança para financiar um novo projeto seu. Essa relação também abre portas para novos clientes através de recomendação/indicação.
7. Para os concorrentes diretos, são empresas de pequeno porte, como a Sun It, Assurance It, Decision It, Invictus It. Concorrentes indiretos são empresas que fortes no mercado exterior, porém atendem mercados pequenos no Brasil, como a Engineering que é uma empresa italiana e parceira, a Head Commerce que é uma empresa portuguesa que atende o Brasil.
8. Buscamos mostrar os nossos cases de sucesso, como por exemplo, a Whirlpool que foi um dos cliente que tivemos grande sucesso na entrega do serviço, onde inicialmente quem fez o serviço foi a CRM + que é uma das nossas concorrentes no mercado de CRM, porém ela não prestou um serviço de qualidade e aí entramos em seu lugar para concertar e fazer melhorias nos processos. A Rossi Construtora também é um dos casos, em que fomos contactados para fazer melhorias, e que até hoje nos contacta para apoios consultivos. Então esse é o grande diferencial, entregar o que o cliente deseja e com isso, ter uma abertura para a construção de uma fidelização do cliente.
9. Há várias dificuldades nesse mercado: 1) As barreiras de entradas criadas pelas grandes consultorias de TI; 2) O financiamento dos projetos que as consultorias devem fazer nos primeiros meses, normalmente nos tres primeiros, onde muitas vezes uma consultoria de pequeno porte não consegue suportar

por conta de verba; 3) A restrição ao orçamento do cliente, onde em muitos os casos, temos que diminuir nossas margens de lucro para conseguir atendê-las, um exemplo muito claro em quarteirização, o cliente contrata uma empresa para fornecer um serviço, e essa empresa nos contrata, como por exemplo, a Volkswagen contrata a IBM, e a IBM nos contrata, e a IBM possui um super faturamento com uma margem líquida de 50% e ela quer que eu tenha 4% de margem líquida e caso eu tente chegar em 5% que é para viabilizar o negócio, você perde, porque temos as concorrências que conseguem chegar nessa margem, e a IBM consegue a mão de obra por esses valores. Eles somente diminuem sua margem líquida, possibilitando que aumentemos a nossa, quando ocorre algum problema no projeto na entrega do cliente, que muitas vezes é apertada, e em muitos casos, pode ser erro do comercial, que vendeu mal o projeto, com um prazo de entrega duvidoso, e como existem muitas altíssimas caso os prazos não sejam cumpridos, e a IBM não quer correr esse risco, ela espreme tudo o que pode, pensando em um possível atraso do seu fornecedor; ou há em que o projeto é vendido mal, por exemplo, estipulou-se que o valor de investimento seria de R\$ 1 milhão e quando começa o projeto vê que ele custará R\$ 10 milhões, é aí que a empresa começa a apertar o fornecedores parceiros.

10. Um método básico para quebrar um “pool” é sempre mostrar ao possível cliente que você existe. Depois que o cliente lembra que você, e o contrato é estabelecido entre ambos é demonstrar que a consultoria atua corretamente, mostrar um case de que há competência para atender ao cliente, mostrar que o custo comparado a consultoria concorrente se não o mesmo, será um pouco menor, e que entregaremos com uma qualidade muito maior.
11. Hoje, os profissionais brasileiros possuem alguns “gaps” que precisam ser melhorados, em primeiro lugar a capacitação e a informação, há muitos consultores que aprenderam a trabalhar de uma forma e eles não mudam, continuam sempre com a mesma forma de trabalhar, se tornando um profissional inflexível; o inglês também é outro “gap” muito forte quando nos referimos aos profissionais brasileiros e a quantidade de profissionais que possuem bons skills é pequena comparado ao total de profissionais existente, portanto acabamos ficando reféns dos conhecimentos desses profissionais. Temos uma

lista de profissionais que são conhecidos no mercado e temos uma lista de profissionais que são ruins, e mesmo os ruins, muitas vezes precisamos deles para “apagar alguns incêndios”, pois a urgência do cliente não aceita esperar a disponibilidade do bom profissional, então, acabamos contando com o que temos na mão, e essa é a pior parte do negócio. Um exemplo, hoje compramos uma empresa de mobilidade, se trata de uma plataforma da SAP que hoje ainda é pouco explorada no Brasil, se trata de uma plataforma muito simples porém não há mão de obra qualificada que saiba atuar nessa plataforma.

12. Há casos sim, em que o Brasil perde mercado para mercados da Índia e da China, muitas vezes, a própria consultoria que está no Brasil, como a Complex by Tech Mahindra possui muitos profissionais da Índia. Porém no meu nicho de mercado, o SAP, o Brasil possui uma certa proteção, pois a parte legislação tributária no Brasil é uma das mais complexas que existem no mundo, e isso é ruim quando falamos de burocracia, mas é bom porque acaba criando uma proteção, por exemplo, o profissional da Índia ele pode até desenvolver e ter milhões de programadores, mas ele não conseguirá se aprofundar em grandes assuntos, como por exemplo um projeto de emissão de Nota Fiscal Eletrônica, que envolve um processo de mensageria com a Receita Federal, e isso é algo muito complexo, nenhum outro país consegue fazer isso, ou seja a empresa precisa de uma consultoria local para fazer isso, é onde o Brasil possui vantagem nesse cenário. Fora o ambiente fiscal do Brasil, com certeza, podemos perder muito para os outros mercados emergentes. Porém, outro ponto é a exportação de mão de obra, pois o Brasil possui uma série de restrições para exportação de mão de obra, e o valor final do profissional acaba triplicando e para repassarmos esse valor ao cliente, se torna complicado, realmente, são casos muitos específicos. E em muitos casos, não conseguimos dar acesso remoto ao profissional para que ele possa atuar do país dele, pois muitas vezes precisamos do profissional dentro do cliente.

### ANEXO 3. Entrevista 2

Nome: Everaldo Bianchi

Cargo: Gerente de Relacionamento (IBM)

Empresa: Experis (Manpower Group)

E-mail :

1. Sim, a maioria das grandes empresas optam por uma consultoria principalmente pela redução de custos e por ter profissionais especializados na área, é mais complicado uma empresa de pequeno e grande porte contratar um RH para fazer seus processos seletivos até a entrada do profissional, então eles optam por uma consultoria por serem mais especialistas nas áreas.
2. Geralmente existem os vendedores que vão nos futuros possíveis clientes, marcam reuniões e fazem as entrevistas, geralmente com departamento de compras ou de RH, nesta entrevista é feita a apresentação da empresa, os benefícios que ela pode oferecer ao novo cliente, é discutido os valores, e consolidam uma nova parceria. Normalmente são as consultorias que vão atrás das empresas, algumas empresas de grande porte e multinacionais, escolhem parceiros globais que possam atendê-la em todo território brasileiro e também no exterior.
3. Não temos um parâmetro determinado de cliente, consultamos o cliente, fazemos uma pesquisa de mercado, entendemos seus problemas e oferecemos nossas soluções para que ele possua sucesso na operação dele, tanto na redução de custos como também em seus objetivos de negócio. Ao fechar uma parceria com o cliente, nada é feito sem contrato, devidamente assinado por ambas as partes, antes do contrato departamento jurídico faz uma pesquisa para saber da situação do possível novo cliente.
4. Hoje a Manpower está em mais de 80 países, e nossa maior especialização é na área de Staffing. O maior diferencial da Experis é a forma de contratação, que é feita somente em CLT Full – registro do valor total na carteira de trabalho - e não só a forma de contratação, porém o tratamento que damos ao

nosso profissional, que para nós é o principal ativo, para isso trabalhamos fortemente no desenvolvimento da carreira dele, onde temos um portal de treinamento gratuito, onde ele tem acesso a todos os cursos, tais como excel, inglês, certificações de TI, portanto a nossa maior preocupação é a formação do profissional. Em muitos casos, o profissional pode romper o contrato conosco, porém em um futuro próximo ele acaba estabelecendo uma parceria conosco, desta vez como cliente, pois recebemos muitos elogios no mercado por investirmos nos nossos profissionais gratuitamente, sem custo para o profissional e para o parceiro.

5. Há muito desses casos, porque, o cliente quer um parceiro que não te traga problema, por isso, costumo dizer que a pós-venda ela é mais importante que a venda, porque você só vender, e se esquecer do profissional, pois o profissional caso venha a ter algum problema com os processos da consultoria, como atraso de pagamento, será um problema para o cliente, portanto o profissional estando contente com a consultoria para a qual ele trabalha, ele não irá reclamar para o seu gestor, gerente, portanto, o projeto andará bem. Outro problema, é também o baixo valor que os clientes querem pagar pelos profissionais de consultorias, impossibilitando em muitos casos, a contratação do profissional.
6. Nós dizemos sempre ao nosso cliente que não somos somente uma consultoria, mas sim sua parceira, e essa relação sempre deve ser benéfica para ambos os lados, ou seja, uma ajuda de um lado, outra de outro, sempre tendo como foco principal o candidato, se para o candidato, nisso falando como cliente a IBM, é melhor para ele que ele seja um IBMista, então faremos de tudo para que ele vire um funcionário da IBM, se o profissional tem perspectiva de se tornar um desenvolvedor java, então o treinaremos para isso. O profissional estando feliz, o cliente está feliz.
7. O meu principal concorrente dentro da IBM são a Stefanini, Decision, Assurance, Systemplan, inderetos são as Adecco, Capgemini.
8. Buscamos nos diferenciar através da forma de contratação que é feita por CLT Full e pela busca constante em investimento do conhecimento dos nossos profissionais. Houve um caso, dentro da IBM, que a IBM necessitava de um

treinamento para o profissional porém ela não tinha esse treinamento, e a nós oferecíamos esse treinamento gratuito no nosso portal e o nosso profissional fez o treinamento necessário e a gerente ficou super feliz, e isso com certeza, é o nosso valor agregado para o nosso parceiro.

9. A desleal concorrência com empresas que possuem como forma de pagamento a contratação de pessoas jurídicas, através de CLT Flex (um tanto do valor, normalmente reduzido na carteira de trabalho, para a incidência de impostos serem menores, e um outro valor fora da carteira de trabalho sem incidência de impostos), aumentando sua margem de lucro, e oferecendo um profissional mais barato ao seu cliente, se tornando mais competitiva, e por conta disso, perdemos muitos profissionais para essas consultorias que praticam essa forma de contratação, o que é uma forma de pagamento ilegal e o governo brasileiro pegará em cima disso, pois é uma forma de sonegar impostos, mais as empresas e o governo ainda fazem “vista grossa” para essa prática de contratação, que apesar de ilegal é muito comum nesse mercado; 2) O suborno que é feito dentro das grandes organizações entre grandes consultorias para que elas sejam as escolhidas, mesmo com a grande problematização de profissionais insatisfeitos, e a alta rotatividade de profissionais dentro dessas consultorias, além de em muitos casos, seus profissionais apresentarem problemas dentro do cliente; 3) o valor que a empresa está disposta a pagar a consultoria para contratar o profissional, isso acontece fortemente na IBM, que possui gama de valores muito baixa em relação ao mercado, então, sofremos muito para trazer profissionais bons com o valor que a IBM quer, podendo chegar a um valor 40% menor do que o mercado paga, principalmente quando falamos de São Paulo, quando o profissional de lá em relação ao profissional do interior pode ser até 50% mais caro.
10. Uma das alternativas que buscamos é trazer um profissional mais barato ou com o valor que o cliente está disposto a pagar, reduzindo a nossa margem de lucro, e oferecendo treinamento ao profissional, oferecendo também o profissional com custo por minha conta nos três primeiros meses enquanto ele está sendo treinado dentro do cliente.
11. O valor do profissional que costuma ser muito caro, quando passamos para a nossa forma de contratação, impedindo-nos muitas vezes de contratá-lo. Há

ótimos profissionais no Brasil, porém são profissionais muito caros, e também há profissionais Junior e Pleno, e pelo mercado estar aquecido, ele pensa que pode pedir um valor de um Sênior. Outro ponto de carencia é a falta de especialização que muitos apresentam, atualmente os jovens quando saem das faculdades, tem o falso pensamento, que ele já sai preparado para fazer tudo, que ele sabe de tudo, mas a realidade é diferente, esses profissionais são muito generalistas, conhecem um pouquinho de tudo, e por conta disso, acham que devem receber o mesmo que um profissional especialista com uma grande bagagem de conhecimento em determinada área.

12. Com certeza em relação a mercados como Índia e China perdemos muitas oportunidades, na verdade o cliente perde projeto, porque infelizmente o Brasil não possui ainda a cultura do inglês, nem todos os profissionais falam inglês, isso é uma barreira muito grande, diferentemente desses países, que já é ensinado na escola desde o primário. Outro ponto também, são os valores, o mercado brasileiro está muito aquecido e por conta disso, os profissionais são mais caros, e nisso perdemos muitas oportunidades para esses mercados, que em muitos casos, chegam a custar 1/4 dos nossos valores. Em contra partida, existem pesquisas que indicam que os profissionais brasileiros são mais comprometidos que os desses países, então muitos projetos que foram para a China e para a India, voltaram para o Brasil, porque eles não possuíam o mínimo de comprometimento, como os valores dos profissionais lá são muito baratos, caso um concorrente ofereça um dólar a mais ele já abandona o projeto. Quando falamos de conhecimento o Brasil não perde para esses países, pois possuímos ótimas universidades, os profissionais estão procurando se atualizar, se especializar. Portanto, perdemos mercados para esses países, somente por redução de custos e da língua.

## ANEXO 4. Entrevista 3

Nome: Priscila Silveira

Cargo: Gerente de Relacionamento

Empresa: Assurance IT

E-mail : priscila.silveira@assuranceit.com.br

1. Sim, com certeza. O mercado de consultoria no Brasil hoje é um dos mais aquecidos e explorados pelas empresas, principalmente porque o Outsourcing de TI vem cada se tornando uma prática mais comum dentro das empresas.
2. Normalmente somos procurados pelos clientes através de indicações de empresas em que já temos uma parceria estabelecida. Este é o nosso principal meio de construção de novas parcerias, a Assurance por estar bem estabelecida no mercado e com vários cases de sucessos, os nossos parceiros tendem a nos indicar para novos clientes.
3. Não há um fator determinante, porém o departamento jurídico faz uma pesquisa sobre o novo cliente, para garantir que o mesmo possui saúde financeira, pois os projetos normalmente possuem um custo muito alto, mas sempre antes de estabelecermos uma nova parceria é pré-estabelecido um contrato.
4. Porque a Assurance é uma empresa com 10 anos no mercado, e já estabeleceu uma sólida imagem na área de Outsourcing, os nossos cases de sucesso nos diferenciam dos nossos concorrentes. Como diferencial, a Assurance está presente não somente no ramo de Outsourcing, para nós não é somente o dinheiro que importa, mas também investimos em causas sociais e ambientais, isso que nos torna uma empresa diferente.
5. Sim, há muitos casos em que o cliente quer um profissional super extra qualificado em uma tecnologia em que não há profissional no mercado, e nosso unico meio de administrar esse impasse é através do diálogo, sempre procuramos ser muito transparentes ao nosso cliente.
6. O maior benefício com certeza, é a relação de confiança que é criada em uma parceria de sucesso, além da possibilidade de ambos coagirem juntos no crescimento.

7. Os nossos principais concorrentes direto são: Adecco, Complex, Decision, e os indiretos são: Accenture, Sysmap.
8. Buscamos nos diferenciar através do tratamento personalizado, buscamos sempre entender qual o mercado de cada cliente e como podemos ajudá-lo a melhorar seus resultados, além é claro das razões sociais e antropológicas que a Assurance apóia. Buscamos agregar valor através de uma boa prestação de serviço, de entrega com eficiência e qualidade dentro do prazo estabelecido, além do bom atendimento e personalizado, podendo o cliente nos contactar sempre que preciso.
9. O nosso maior desafio é o baixo valor que o cliente, principalmente clientes como IBM, querem pagar pelo profissional de TI, que em muitos casos, se torna fora da realidade que o mercado paga, pois estes profissionais são caros, por exemplo temos profissionais de 27 anos que ganha 20 mil por mês, não conseguimos trazer um profissional deste valor pela metade do preço; 2) a restrição do tomada de decisão que nos é imposta, pois muitas vezes não estarmos presentes no cliente final, então não possuímos contato para podermos ajudá-lo com a tomada de decisão; 3) a falta de comunicação que muitas vezes ocorre dentro de um projeto entre os gerentes, onde em muitos casos nos é passado mensagens diferentes, então acaba virando um “telefone sem fio”; 4) A falta de um organograma bem estabelecido dificultando muitas vezes o papel da consultoria dentro da empresa.
10. Mantendo um bom relacionamento e um claro diálogo, sempre demonstrando muitas transparência, mas em muitos casos, não há o que fazer então acabamos ficando reféns do que nos é imposto.
11. A maior dificuldade é a falta de cultura de uma segunda ou até terceira língua que o profissional brasileiro possui, há muitos dos nossos parceiros que possuem projetos internacional, que consideram o inglês como uma língua básica, sendo uma qualidade básica assim como é a graduação, exigindo entrão uma terceira língua como o espanhol, alemão.
12. Sim, perdemos mercado para esses países por conta de redução de custos mesmo, porque os valores dos profissionais desse países são extremamente baixos em relação ao Brasil. Outro ponto claramente é a questão do inglês que nesses países o inglês já é uma língua comum, e em muitos casos há profissionais que possuem até uma quarta língua, o que se torna muito atrati-

vo para um cliente que possui um projeto internacional. Mas quanto ao conhecimento o profissional brasileiro não é menos qualificados, o que notamos é que muitos profissionais não possuem alguns conhecimentos e relação a esses países por conta da tecnologia não estar presente no Brasil ainda, mais isso se dá a uma série de fatores, principalmente por segurança, como por exemplo, o armazenamento em nuvens é uma tecnologia que ainda está em estudos pelas empresas no Brasil, enquanto nesses países ela já é uma tecnologia comum, mas muitos dos profissionais brasileiros, buscam então por projetos internacionais que haja a possibilidade de uma oportunidade fora do Brasil, para melhorar suas habilidades com a língua e também com as novas tecnologias que ainda não estão presentes no Brasil.

## ANEXO 5. Entrevista 4

Nome: Andrea Feres

Cargo: Gerente de Relacionamento

Empresa: Decision Group

E-mail : andreaferes@decisiongroup.com.br

1. Se tornou mais comum e está se tornando a cada dia, até porque as consultorias desempenham um papel extremamente importante para a cadeia de TI, até pela quantidade de serviço que existe e o valor que é envolvido, claro que há algumas vertentes que dificultam a exploração desse mercado, como as legislações trabalhistas, mas ainda há muito para se explorar.
2. Nós quem vamos atrás do cliente no sentido de acompanhar as tendências de mercado, as oportunidades, tais como licitações para conseguir fechar uma parceria com um novo cliente, e ofertar as melhores condições tanto de preço como de entrega. Porém, deve existir também por parte do cliente, um interesse, de modo que ele consiga enxergar os diferenciais que a consultoria pode trazer para ele.
3. Há vários critérios, mas dentro do processo, o que chama é a oportunidade de um novo negócio, que se enquadrem dentro da nossa realidade, como por exemplo, dentro do nosso know-how, buscamos por empresas que tenham parcerias, e que estejam enquadrada dentro de pontos de várias áreas da nossa empresa avalia. Mas nesse mercado, quem procura mesmo é o cliente, pois é ele quem tem a oportunidade de mercado, e é ele que tem o poder de decisão.
4. Os detalhes são que fazem a diferença, o mercado hoje é suprido por todos os tipos de fornecedores, seja a área que for, então hoje, na verdade, o que a Decision preza é ter diferenciais seja nos detalhes ou nas coisas básicas para conseguir conquistar tanto nosso cliente interno, que são nossos consultores, como também nosso cliente externo, que são as empresas. Nisso desenvolvemos sólida políticas de retenção de talentos, benefícios, operações de rápido atendimento ao profissional, que acaba gerando uma cadeia de gestão ganha-ganha, se meu profissional está bem, a minha consultoria estará bem,

- e o meu cliente também, conseqüente quando um cresce todos crescem junto.
5. Eu não acredito que a expectativa do cliente seja maior, o que acredito que haja dificuldades que são nossa. As vezes temos um total de orçamento para uma vaga, onde o cliente precise de um profissional muito sênior e esse valor não é compatível com o valor de mercado desse profissional. O cliente tem a idéia do mercado, por isso que ele terceiriza, porque ele sabe que não conseguiria trazer um profissional desse em pouco tempo e nem talvez com o valor. O que pode acontecer é que as expectativas do cliente não sejam atendidas por conta dos demais atendimentos da Decision, e não por conta de não conseguir suprir a demanda.
  6. O primeiro benefício que eu vejo, por incrível que pessoas possam discordar, é a melhora salarial para profissionais. Hoje, por exemplo, uma empresa de TI que terceiriza sua área de limpeza, que não é a sua atividade-fim, hoje porque não fazer com a consultoria a atividade –fim dela, que nesse caso é a TI? Ela terceirizando sua atividade-fim, a consultoria consegue trabalhar de uma outra forma de gestão de pagamento, de benefícios e oferta talvez um valor ao funcionário, um valor que ela não conseguiria oferecer para um profissional com um custo muito alto. Outro benefício que a consultoria oferece na parceria é a total responsabilidade pelo funcionário, qualquer problema trabalhista fica ao encargo da consultoria.
  7. Direto são todas as consultorias que estão no mercado, porém, com tantas oportunidades no mercado, que meu concorrente acaba se tornando um parceiro, pois senão não conseguiríamos suprir toda essa demanda, pois há determinadas situação na qual eu preciso atender ao meu cliente, porém ele me pede um projeto muito específico no qual a consultoria ainda não detem conhecimento, então contratamos uma consultoria que seja especializada para conseguir atender ao meu cliente, dessa maneira acabamos criando uma parcerias entre as próprias consultorias; a concorrência indireta não existe.
  8. Sua empresa busca agregar valores ao seu cliente? Sempre buscamos trabalhar em curto prazo de entrega e resposta ao nosso cliente e profissional, nossa agilidade é muito maior em relação a expectativa do cliente.
  9. Não digo que são dificuldade, mas sim, obstáculos que são inerentes ao nosso negócio. Mas alguns pontos que valem ser ressaltados são 1) a perca de

um profissional de repente, pois temos que correr para fazer a substituição desse profissional o quanto antes possível para que o meu cliente não seja muito impactado; 2) o prazo para faturamento, onde alguns grandes clientes o prazo é de 60 ou até 90 dias, então nesse tempo somos nós que temos que financiar o projeto; esses pontos são os desafios do nosso negócio, onde temos que trabalhar da melhor maneira para não termos nenhum impacto, sempre buscamos uma boa negociação; 3) Com o cenário atual brasileiro, eu percebo que a tendência do orçamento dos meus clientes é diminuir drasticamente, e isso infelizmente baixa o salário do meu funcionário, não sou a favor de minimização salarial, porém eu prefiro empregar dois profissionais desempregados com um salário menor, do que pagar somente um com um salário maior, hoje em dia o que vejo dos meus clientes é eles jogando o meu preço lá em baixo, eles precisam que eu os atenda com um valor menor, e para que eu possa atendê-los a esse valor, infelizmente eu preciso achatar o salário do meu profissional.

10. São tomadas várias medidas, que envolve várias áreas que vai desde back office até ao departamento jurídico, que buscam trabalhar em conjunto para sanar qualquer problema, e estas medidas se diferenciam de caso para caso, que fica até difícil de explicar.
11. A maior dificuldade é conseguir pagar esses profissionais, pois eles são muito procurados e bem pagos pelo mercado, não podemos esquecer que é uma relação também, porque os melhores hoje, ganham muito bem, pois, eles se especializam e não param, e se eu não pagar o valor que ele quer, ele não vem pois com certeza haverá alguma empresa em algum projeto que precisará do serviço dele e vai pagar.
12. Para vagas muito específicas não, pois aqui no Brasil possuímos ótimos profissionais, para vagas mais comuns, infelizmente o preço que o cliente está disposto a pagar não é atendido pelo Brasil, ele com certeza, levará para esses países, que irá atender, pois há uma concorrência gritante nesses países, hoje enfrentamos um problema que é global, onde a concorrência com esses países chega a ser desleal, pois não há como competir com valores de mercado como China e Índia, onde existe muita mão de obra para pouca demanda, então eles acabam se sujeitando por valores muito baixos. Nossa vantagem em relação a esses mercados, são os diferenciais de cultura, que são

muito mais próximos dos outros países entre eles Estados Unidos e países da Europa, a fluência no inglês que apesar de ainda não ser uma cultura no Brasil, os profissionais brasileiros possuem um inglês melhor do que desses países além da capacidade técnica.