

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

**A estratégia de exportação de serviços de *outsourcing*
em tecnologia da informação para a
redefinição do papel da subsidiária**

Marco Aurélio Costa da Silva

Belo Horizonte

2008

Marco Aurélio Costa da Silva

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**A estratégia de exportação de serviços de *outsourcing*
em tecnologia da informação para a
redefinição do papel da subsidiária**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

**Belo Horizonte
2008**



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Marco Aurélio Costa da Silva** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dezesseis horas e trinta minutos do dia oito de Agosto do ano de dois mil e oito, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela University of Cambridge, CAMBRIDGE, Inglaterra) e composta pelos membros, Prof. Dr. José Márcio de Castro (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA) e Prof^a. Dra. Suzana Braga Rodrigues (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. Doutora em Administração pela University of Bradford, BRADFORD, Inglaterra), para exame da dissertação “**A estratégia de exportação de serviços de Outsourcing em tecnologia da informação para a redefinição do papel da subsidiária**”, de autoria do aluno **Marco Aurélio Costa da Silva**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao *candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao *candidato*. Encerrada a apresentação do *candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 08 de Agosto de 2008.

Prof. Dr. _____

Orientador Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. José Márcio de Castro (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof^a. Dra. _____

Prof^a. Dra. Suzana Braga Rodrigues (Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC)

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Silva, Marco Aurélio Costa da
S586e A estratégia de exportação de serviços de outsourcing
em tecnologia da informação para a redefinição do papel da subsidiária
/ Marco Aurélio Costa da Silva. – Belo Horizonte, 2008.

141 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Bibliografia.

1. Planejamento empresarial. 2. Empresas
subsidiárias. 3. Terceirização. 4. Tecnologia da informação. 5.
Globalização. I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

Bibliotecária : Simone Ângela Faleiro van Geleuken – CRB 6 /1661

À minha esposa e filhos, Sheila, Alan e Thaís, pela alegria.

Aos meus pais, Luiz e Cristina, pelo exemplo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, pela significativa contribuição ao conteúdo da pesquisa, pela orientação constante, pela paciência e por toda a troca de conhecimento durante a evolução do trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar como a exportação de serviços de *outsourcing* de TI tem modificado a relevância estratégica e redefinido o papel das subsidiárias. Modificar a relevância estratégica corresponde à capacidade da subsidiária de desenvolver competências que possam ser transferidas ou utilizadas por outras unidades, tornando-a uma fonte de vantagem competitiva para a corporação e redefinindo seu papel contribuidor perante a matriz. Esse tipo de *outsourcing*, que é denominado de *offshoring* e ocorre entre fronteiras de países através da exportação, tem se tornado um dos principais fenômenos do setor de TI. Um aspecto fundamental por trás desse fenômeno é a crescente importância de países fora do círculo de economias desenvolvidas, que surgem como as principais fontes de serviços *offshore* de TI, pela disponibilidade de mão-de-obra qualificada a baixo custo. A pesquisa compreende a análise comparativa do desenvolvimento de atividades de *offshoring* de três subsidiárias — argentina, brasileira e indiana — da mesma corporação. Apresentam-se os estudos de casos para cada uma das subsidiárias pesquisadas com uma análise intracaso e, ao final, uma análise cruzada, com a comparação das variáveis de pesquisa em cada um dos casos. Os resultados da pesquisa estão alinhados com a teoria utilizada e mostram que as subsidiárias estão caminhando no sentido de se especializar em resposta à tendência de quebra de barreiras internacionais de negócio, ou seja, a globalização. A análise de casos mostra que a exportação de serviços influenciou o aumento da relevância estratégica das subsidiárias, redefinindo papéis de forma diferenciada para cada uma delas. Os resultados evidenciam que três perspectivas de desenvolvimento de subsidiárias (determinismo ambiental, determinações da matriz e iniciativa e escolhas da própria subsidiária) interagem para determinar o papel da subsidiária, que é um processo dinâmico e contém riscos.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Papel de subsidiárias. Terceirização. Tecnologia da informação. Globalização.

ABSTRACT

This study has as objective the analysis of how IT outsourcing services export has modified subsidiaries strategic relevance and redefined their role. Modifying strategic relevance is related to subsidiary capacity to develop competencies that can be transferred or utilized by other corporate units, thus becoming a source of competitive advantage for the corporation and redefining its contributory role. This type of outsourcing, called offshoring, happens between country frontiers through exportation and has become one of the main phenomenon of the IT sector. A fundamental aspect behind this phenomenon is the increasing importance of countries outside the circle of most developed economies, emerging as main source of IT offshore services, due to availability of low cost qualified labor. This study includes a comparative analysis of offshoring activities performed by three subsidiaries — Argentinean, Brazilian and Indian — within one specific corporation. Case Studies for each one of the subsidiaries were performed, with an internal case analysis and, at the end, a cross case analysis, comparing variables defined within the case methodology. The results of this study are aligned with the theory used as reference and show that the subsidiaries are developing in a way to specialize, as an answer to international service barrier erosion, through globalization. The Case Study analyses show that service export has influenced the strategic relevance increase, redefining subsidiaries roles. The results clearly show that three subsidiary development perspectives (Environment Determinism, Corporate Assignment and Subsidiaries Choice) interact to define the subsidiary role, being it a dynamic and risky process.

Key words: Strategy. Subsidiary Role. Outsourcing. Information Technology. Globalization.

LISTA DE TABELAS, ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Tabela 1	-	Origem do capital das maiores empresas de TI (1990-1996-2006)	22
Tabela 2	-	A indústria de <i>software</i> , dados de 2001/2002	25
Figura 1	-	Posicionamento <i>offshore</i> dos países emergentes	31
Quadro 1	-	Características organizacionais de empresas com atuação global	39
Quadro 2	-	Papel de subsidiárias segundo os autores estudados nesta pesquisa	42
Figura 2	-	Desenvolvimento de subsidiária: processo cíclico	55
Figura 3	-	Modelo metodológico de estudo de casos múltiplos	60
Quadro 3	-	Lista das entrevistas realizada para a pesquisa	67
Quadro 4	-	Lista de variáveis analisadas	71
Gráfico 1	-	Crescimento em renda por quartil da subsidiária Índia	77
Tabela 3	-	Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Índia	79
Quadro 5	-	Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Índia	84
Quadro 6		Papel da subsidiária Índia conforme os autores identificados nesta pesquisa	85
Quadro 7	-	Resumo das variáveis analisadas no caso Índia	89
Tabela 4	-	Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Argentina	93
Quadro 8	-	Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Argentina	98
Quadro 9	-	Papel da subsidiária Argentina conforme os autores identificados na pesquisa	99
Quadro 10	-	Resumo das variáveis analisadas no caso Argentina	103
Gráfico 2	-	Crescimento em renda por quartil da subsidiária Brasil.	105
Tabela 5	-	Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Brasil	106
Quadro 11	-	Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Brasil	111
Quadro 12	-	Papel da subsidiária Brasil conforme os autores identificados nesta pesquisa	112
Quadro 13	-	Resumo das variáveis analisadas no caso Brasil	116
Quadro 14	-	Caracterização dos determinantes do desenvolvimento das subsidiárias	119

SUMÁRIO

1	Introdução		10
	1.1	Problema	15
	1.2	Objetivo	15
	1.3	Justificativa	16
	1.4	Estrutura da dissertação	16
2	Serviços de terceirização de TI		18
	2.1	Histórico e evolução dos serviços de terceirização de TI	18
		2.2.1 Histórico e evolução do setor de TI no Brasil	21
	2.2	<i>Offshore</i> e a globalização dos serviços de terceirização de TI	27
		2.2.1 Fatores de ambiente local	30
		2.2.2 As MNEs e a globalização dos serviços de TI	34
3	O papel estratégico das subsidiárias		37
	3.1	A globalização e as MNEs	37
	3.2	O papel das subsidiárias	40
	3.3	Desenvolvimento da subsidiária	46
		3.3.1 Determinismo ambiental	47
		3.3.2 Determinação da matriz	50
		3.3.3 Escolha da subsidiária	52
		3.3.4 Integrando as diferentes perspectivas	54
	3.4	O <i>offshore</i> como papel de subsidiária	56
4	Metodologia da pesquisa		59
	4.1	Método de pesquisa	59
	4.2	Unidade empírica de pesquisa	64
	4.3	A estratégia da coleta de dados	65
	4.4	A estratégia de análise e interpretação	68
5	Descrição e análise dos resultados		72
	5.1	Histórico da corporação	72
	5.2	A subsidiária Índia	76
		5.2.1 Análise intracaso subsidiária Índia	84
	5.3	A subsidiária Argentina	91
		5.3.1 Análise intracaso subsidiária Argentina	97
	5.4	A subsidiária Brasil	104
		5.4.1 Análise intracaso subsidiária Brasil	110
	5.5	Análise cruzada subsidiárias Índia, Argentina e Brasil	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS		125
	REFERÊNCIAS		130
	APÊNDICE		134

1 INTRODUÇÃO

O serviço de terceirização ou *outsourcing*¹ de tecnologia da informação (TI) é o setor que tem apresentado as maiores taxas de crescimento no mercado de serviços de TI. Isso é válido tanto para o mercado no Brasil (IDC, 2005) quanto para o mercado global (GARTNER, 2005). No Brasil, o setor representou um mercado de aproximadamente 4 bilhões de reais em 2004, com um crescimento de 16,58% em relação ao ano anterior (IDC, 2005). Em termos globais, Gartner (2005) prevê, no período de 2004 a 2009, um crescimento anual do mercado global de 7,3% (13% para a América Latina) para os serviços de *outsourcing*, comparado a uma taxa de 3,3% (7,6% para a América Latina) para o restante do setor de serviços.

Além de ser o setor de maior crescimento no mercado de serviço de TI, o *outsourcing* passa por um momento de transformação. Gartner (2005) verifica duas grandes tendências no *outsourcing*:

- A terceirização entre fronteiras, denominada *global delivery ou offshoring*, que, como diz o próprio nome, visa promover a terceirização de atividades de TI para empresas localizadas fora do país de origem, a fim de aproveitar os diferenciais das empresas localizadas nesses países, o que é o interesse desta dissertação;
- A padronização do serviço, denominada *utility service*, em que os requisitos de clientes e a forma de prover o serviço estão cada vez mais homogeneizados (mesmos processos, mesmas ferramentas, mesma gestão).

Segundo Carmel e Tjia (2005), a terceirização entre fronteiras de TI tem se tornado um dos principais fenômenos do setor, e vários fatores têm impulsionado essa expansão internacional de serviços, como:

¹ *Outsourcing* de TI pode ser definido pela contratação, por uma empresa, de uma organização externa especializada em prover o serviço de TI, quando a empresa não quer utilizar seus recursos internos para operar ou implementar seu ambiente de TI. Nesta dissertação, os termos *outsourcing* e terceirização são utilizados com o mesmo significado.

- A existência de mão-de-obra qualificada e de baixo custo em países como a Índia;
- Os movimentos de desregulamentação dos governos, que eliminam barreiras às trocas internacionais (redução de tarifas, acordos comerciais, etc.);
- Os avanços na TI (aumento de velocidade dos *links* de comunicação, disponibilização de *softwares* na forma de pacotes pré-configurados);
- A homogeneização das características da demanda de serviços entre os países, como a padronização de requisitos dos clientes e do fornecimento do serviço (CARMEL; TJIA, 2005; SAHAY; NICHOLSON; KRISHNA, 2003).

Sahay, Nicholson e Krishna (2003) fazem uma análise do setor de produção de *software* de TI e afirmam que a terceirização entre fronteiras da produção de *software* tem sido uma prática comum há alguns anos. Desde a década de 1980, esse movimento de terceirização tem se acelerado, e mais países têm participado. Os autores afirmam que a terceirização entre fronteiras está associada com o fenômeno da globalização; em outras palavras, tanto reflete o processo de globalização, isto é, o aumento da interconexão do mundo no tempo e espaço, quanto estimula a globalização.

Um aspecto fundamental por trás da terceirização entre fronteiras de TI ou *offshoring* é a crescente importância de países fora do círculo de economias desenvolvidas e industrializadas (CARMEL; TJIA, 2005), permitindo a abertura de um mercado de exportação de serviços de terceirização de TI para esses países, dentro do escopo de *offshore* e *nearshore services*. Os termos *offshore* e *nearshore* são utilizados se esse serviço é provido respectivamente por países distantes ou próximos geograficamente do país demandante do serviço. Sendo assim, o desenvolvimento e a competitividade do setor constituem preocupação dos governos em virtude do benefício resultante de uma indústria de serviços de TI orientada para a exportação (CARMEL; TJIA, 2005).

A Índia, talvez o melhor exemplo da revolução no setor de TI, especialmente no *offshoring*, apresentou excepcionais taxas de crescimento na exportação de *software* desde a década de 1990. A renda do setor, que cresceu na média anual de 40% na década de 1990, supre cerca de 70% do mercado global de *offshore*, e cerca de 80% da

renda do seu setor é proveniente de exportação (CORBETT, 2004; ARORA; GAMBARDELLA, 2005).

O Brasil, por sua vez, está no segundo patamar de países com condições propícias para se posicionar como exportador de serviços de TI, logo atrás de países como a Índia. Segundo Carmel e Tjia (2005), isso se deve a itens tais como uma condição econômica ainda imatura (indicadores econômicos instáveis). No entanto, os autores enfatizam que o Brasil pode se sobressair devido à presença de um grande contingente de mão-de-obra qualificada de custo relativamente baixo em comparação a outros países que competem por essa oportunidade.

De acordo com Sahay, Nicholson, Krishna (2003), o Brasil pode competir na área de *nearsourcing*, ou seja, países que competem primariamente pelo mercado americano, que é mais próximo geográfica e culturalmente. A proximidade de fuso horário e a afinidade cultural se apresentam como diferenciais fundamentais de valor agregado na disputa por esses mercados.

Assim como para os governos, o tema de *offshoring* é relevante para as corporações multinacionais (MNEs). Segundo Carmel e Tjia (2005), atraídas pela estrutura de baixo custo e pela possibilidade de acessar um *pool* de recursos globais, muitas multinacionais começaram a usufruir os benefícios de *offshore* tanto pelo uso de suas próprias subsidiárias (terceirização de atividades para outras unidades da corporação em outro país) quanto pelo uso de terceiros (quando terceirizam suas atividades entre fronteiras se utilizando de outras empresas na execução do serviço). Assim, as subsidiárias dessas MNEs passam a ser estimuladas a ampliar suas funções e atender além do mercado local, com o objetivo de contribuir melhor para a corporação como um todo.

Por iniciativa própria, um crescente número de subsidiárias tem ampliado suas funções (marketing, produção e P&D), aumentando sua relevância estratégica perante a matriz. Algumas subsidiárias, por exemplo, procuram, por meio do desenvolvimento e da difusão de inovações por toda a corporação, aumentar sua responsabilidade internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; JARILLO; MARTINEZ, 1990). Para uma subsidiária, ter um papel estratégico relevante significa atrair mais investimentos e mais oportunidades de contribuir com suas funções para a corporação (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2004). Relevância estratégica corresponde, então, à capacidade da subsidiária de desenvolver

competências que possam ser transferidas ou utilizadas por outras unidades corporativas, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva corporativa.

O estudo da gestão de multinacionais, sob o ponto de vista dos interesses das subsidiárias, é recente, tanto que as primeiras pesquisas foram desenvolvidas ainda na década de 1980. Esses estudos focalizaram sobretudo os papéis exercidos pelas subsidiárias, que foram definidos pela utilização de seus recursos e competências além dos limites do seu mercado local, refletindo sua importância perante a matriz. Uma corrente de pesquisa mais recente tem buscado analisar como esse papel pode se transformar ao longo do tempo e definir os fatores que determinam essa transformação, ou seja, o desenvolvimento das subsidiárias (BIRKINSHAW, 2001).

Birkinshaw (1996) afirma que, tradicionalmente, muitas subsidiárias foram instituídas com o objetivo apenas de reproduzir em mercados nacionais algumas atividades da multinacional. Os objetivos eram evitar barreiras tarifárias, estabelecer boas relações com governos locais ou, então, fazer uso da disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra barata em um mercado consumidor atraente. O autor afirma que, nas últimas duas décadas, no entanto, a tendência dominante nas multinacionais tem sido a integração de suas funções que estão dispersas globalmente. Para muitas multinacionais, a subsidiária é parte da estrutura de um negócio global e integrada, o que significa a redução do poder local e a diluição do conceito de subsidiária como unidade nacional (BIRKINSHAW, 2001).

Por outro lado, a subsidiária pode depender em parte dos governos locais para assumir um papel mais relevante. Porter (1990)² afirma que, quanto mais elevado for o dinamismo da rivalidade local, das condições dos fatores de produção, das indústrias correlatas e de apoio, bem como da demanda nacional, maior será a possibilidade de a subsidiária desempenhar um papel de importância estratégica. Então, um ponto-chave para a vantagem competitiva das nações é que os governos apoiem ambientes com essas condições, a fim de que subsidiárias possam atuar com maior relevância estratégica.

² A criação e a sustentação de uma vantagem competitiva decorrem da capacidade de melhorar e inovar continuamente a sua estratégia ao longo do tempo. Assim, Porter (1990) sugere o modelo *Diamante* com a finalidade de analisar os determinantes da vantagem competitiva nacional. Por meio da aplicação do modelo *Diamante*, pode-se não apenas saber as razões pelas quais algumas áreas geográficas se especializam e se sobressaem das demais em certos tipos de atividade econômica, mas também analisar como tais vantagens competitivas são alcançadas. Nesse modelo são quatro os fatores determinantes da vantagem competitiva nacional: (i) a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas; (ii) fatores condicionantes de trabalho, que podem ser habilidades da mão-de-obra (qualificação), capital e infraestrutura; (iii) as condições de demanda; e (iv) as indústrias correlatas e de apoio.

Historicamente o Brasil é um país que tem sido alvo de profundo interesse por parte das MNEs, porque se trata de um importante receptor de investimentos diretos estrangeiros (IDE). Franco (2005) faz uma análise da evolução do investimento direto estrangeiro no Brasil nos últimos anos, com base nos censos de empresas estrangeiras realizado pelo Banco Central do Brasil em 1995 e 2001. Além de mostrar que o País chegou a se tornar o terceiro destino preferencial de investimentos diretos no mundo, perdendo apenas para EUA e China em 2001, o autor revela a importância das empresas estrangeiras, às quais atribui a responsabilidade pelo crescimento das exportações no Brasil, pois têm efeito positivo da globalização no Brasil.

No caso de TI, o setor no Brasil é dominado por empresas multinacionais. Segundo o IDC (2005), elas respondem por 64,9% do faturamento do setor em 2004. Das dez maiores empresas do setor, sete são multinacionais. Assim, devido à parcela do faturamento que elas representam, as estratégias dessas corporações no nível global, bem como a atuação de suas subsidiárias locais têm influência fundamental no mercado brasileiro.

A combinação dos fatos listados a seguir sugere que o *offshoring* representa uma grande oportunidade para que as subsidiárias brasileiras evoluam no seu papel contribuidor e sejam chave para que o Brasil se torne um centro exportador de serviços de TI:

- O setor de serviços de terceirização de TI está em expansão e em transformação mediante o modelo de *offshoring*.
- O Brasil é considerado uma alternativa competitiva como plataforma de exportação de serviços de terceirização de TI, através do *offshoring*.
- As subsidiárias de multinacionais estrangeiras são as empresas que mais contribuem para a exportação no Brasil.
- O setor de TI é dominado por subsidiárias estrangeiras no Brasil.
- A globalização, entre outras conseqüências, tem estimulado as subsidiárias a procurar alternativas de aumentar a sua contribuição para a corporação como um todo.

1.1 Problema

Com base no que foi discutido, o problema desta pesquisa é:

Q1: Como a exportação de serviços de *outsourcing* de TI (*offshoring*) tem modificado a relevância estratégica e redefinido o papel das subsidiárias?

1.2 Objetivo

Mediante a realização de estudo de casos, este trabalho pretende analisar, de forma descritiva, como o *offshoring* de TI contribui para redefinir o papel de uma subsidiária e modificar sua relevância estratégica no contexto da sua corporação.

A pesquisa compreende a análise comparativa do desenvolvimento das atividades de *offshoring* de três subsidiárias — argentina, brasileira e indiana — da mesma corporação. Com essa análise, pretende-se verificar quais são as características que determinam a evolução do papel das subsidiárias e que podem redefinir do seu papel através do *offshoring*.

O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- Comparar as trajetórias das diferentes subsidiárias e a redefinição do papel de cada uma.
- Identificar as características (internas e externas) determinantes da evolução de cada uma das subsidiárias.
- Identificar os pontos fortes e fracos do caso brasileiro e sugerir ações corretivas no estabelecimento de um papel de contribuição mais relevante para a corporação através da participação na oportunidade de *offshoring*.

1.3 Justificativa

O setor de TI é muito dinâmico e, neste momento, passa por uma fase de transformação no modelo de fornecimento de serviços, conforme descrito no início deste capítulo (GARTNER, 2005). Essa transformação determinará as configurações tecnológicas e organizacionais futuras da área. Faz-se necessário estabelecer o que pode ser feito nessa fase do setor, a fim de aproveitar as novas oportunidades apresentadas, por exemplo, pela globalização do mercado de serviços e, com isso, acarretar crescimento econômico e social local. O tipo de inserção das subsidiárias locais, neste momento, pode levar à melhoria ou não das atividades tecnológicas realizadas no País pelo potencial de investimento em recursos humanos e infra-estrutura de comunicações e ferramentas automatizadas de trabalho.

A política industrial desenvolvida pelo governo Lula colocou a indústria de *software* e serviços de TI como uma das quatro opções estratégicas prioritárias do governo federal (PITCE - Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, 2003). Isso significa posicionar o País como um centro exportador de *software* e serviços de TI para o mundo. Assim, torna-se, relevante analisar como as subsidiárias exercem as atividades de *offshoring* no Brasil. Vale notar que as subsidiárias das multinacionais presentes no Brasil têm tido influência no sucesso dessa política em virtude de seus acessos a mercados externos.

1.5 Estrutura da dissertação

O referencial teórico está contido nos capítulos 2 e 3. Assuntos referentes ao setor de TI fazem parte do capítulo 2 — *Serviços de terceirização de TI*. A partir de um ponto de vista histórico e de evolução no mundo e no Brasil, especificamente, procura-se contextualizar o *offshoring*.

No capítulo 3 — *O papel estratégico das subsidiárias* — são trabalhados assuntos referentes à evolução do estudo da gestão das corporações multinacionais, com ênfase na gestão das subsidiárias, nos papéis exercidos por elas e no modo como se dá seu desenvolvimento.

No capítulo 4 — *Metodologia da pesquisa* — discute-se o método de estudo de caso. Com base na teoria apresentada nos capítulos anteriores, foi estabelecido um modelo de análise para definir o papel exercido pela subsidiária e os fatores (determinismo ambiental, iniciativa própria ou determinação da matriz) que influenciam seu desenvolvimento à luz da oportunidade de exportação de serviços ou *offshoring*.

No capítulo 5 — *Descrição e análise dos resultados* — apresentam-se estudos de caso para cada uma das subsidiárias pesquisadas com uma análise intracaso e, ao final, uma análise cruzada, com a comparação das variáveis de pesquisa em cada um dos casos. Identificam-se as características determinantes (determinismo ambiental, iniciativa da subsidiária, determinação da matriz) que influenciam o desenvolvimento das subsidiárias do setor de terceirização de TI. Determinam-se os tipos de serviços realizados nas subsidiárias e como esses serviços caracterizam o papel exercido pelas subsidiárias perante a corporação. Analisa-se a relevância estratégica das subsidiárias do setor de terceirização de TI para sua respectiva corporação e como a oportunidade de exportação de serviços influi nisso.

Este trabalho termina com a apresentação dos resultados no capítulo 6 *Considerações Finais*, em que se responde à questão-problema desta dissertação: “Como a exportação de serviços de *outsourcing* de TI (*offshoring*) tem modificado a relevância estratégica e redefinido o papel das subsidiárias?”. Ao final, encontram-se as *Referências* e o *Apêndice*, com o roteiro das entrevistas.

2 SERVIÇOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Este capítulo se propõe a: (i) descrever o histórico da evolução do setor de serviços de terceirização de TI no mundo e no Brasil; (ii) entender o processo de globalização desse setor no mundo e no Brasil, através do surgimento da oportunidade *offshore*; (iii) entender como MNEs e países têm se posicionado diante da oportunidade de *offshoring* de TI.

2.1 Histórico e evolução dos serviços de terceirização de TI

Se uma empresa não quer utilizar seus recursos internos para operar ou implementar seu ambiente de TI, ela pode contratar uma organização externa especializada para prover esse serviço. Dá-se o nome de serviço de terceirização de TI (*IT outsourcing*) a esse processo, que pode envolver as operações de gerência de infraestrutura de TI — o centro de computação e as redes de telecomunicações —, o desenvolvimento e a gerência das aplicações e, mais recentemente, os processos de negócio dependentes de TI.³

Segundo Corbett (2004), a idéia de terceirização não é nova. O termo *outsourcing* foi utilizado pela primeira vez na década de 1970 pela indústria de manufatura e tem sido adotado gradualmente pelas outras indústrias. O *outsourcing* se tornou proeminente no início da década de 1990, quando a economia americana enfrentou severa recessão, e a competitividade de sua indústria foi questionada. As empresas se utilizaram do *outsourcing* para enxugar suas operações e retomar a força competitiva.

Axelrod (2004) faz uma análise da terceirização de TI nos primeiros períodos (anos 1960), quando do surgimento da aplicação comercial dos computadores. O autor identifica que, em sua fase inicial, a terceirização de TI foi utilizada com foco na busca de recursos especializados, seja em equipamentos (computadores), seja em recursos

³ Denominado também de *Business Process Outsourcing* e se refere à terceirização de processos de negócio intensivos em fluxo de informação, portanto dependentes de TI, tais como atividades de recursos humanos, folha de pagamento, faturamento, etc.

humanos. Afirma também que os sistemas de processamento eletrônico de dados, como eram chamados, tiveram o primeiro uso comercial na década de 1960. Nessa época, a operação de equipamentos exigia o acesso físico a eles, e a extensão que a terceirização de serviços tomava era genericamente na forma de comprar tempo de uso dessas máquinas. Às empresas que proviam esse tipo de serviço dava-se o nome de *facilities manager*. A tecnologia evoluiu, então, para a utilização do computador no conceito de *time sharing*. Isso ocorreu quando foi possível rodar *jobs*⁴ em um computador central, a partir de um terminal situado em uma localidade remota. A idéia por trás do *time sharing* era que diferentes usuários pudessem compartilhar os recursos de uma máquina como se fossem seus, mas compartilhados no tempo, a partir de um terminal. Surgiram, assim, provedores de serviço com base no *time sharing*, tanto na forma de prover o computador para uso na sua forma mais simples quanto no fornecimento de aplicações prontas.

Segundo Gottschalk e Solli-Sæther (2006), pode-se reputar à decisão da Kodak, em 1989, de terceirizar a operação de seus *data centers*, o ponto de inflexão na indústria de *outsourcing* de TI, pois foi a partir desse momento que as empresas clientes passaram a considerar mais seriamente a terceirização como uma opção.

Bergamaschi (2004) mostra que a expansão do conceito de terceirização de TI nos anos 1990 e a pressão da concorrência tiveram reflexos nos próprios departamentos de TI das corporações, principalmente para se reduzir custos. Esse fato levou muitas empresas a procurar serviços de terceirização através de seus departamentos de TI, focando em funções parciais, tais como gerenciamento de redes e telecomunicações, integração de sistemas, desenvolvimento de aplicações e operação de sistemas, entre outros.

Segundo Gottschalk e Solli-Sæther (2006), a nova forma de pensar o *outsourcing* de TI é fazê-lo parte de uma transformação estratégica da função de TI (*transformational outsourcing* ou *strategic outsourcing*), em que novas responsabilidades são transferidas para o provedor de serviços de TI. O *transformational outsourcing* é uma extensão do *outsourcing* tradicional, em que a idéia

⁴ *Jobs* são seqüências de arquivos de computador utilizados para automatizar tarefas, um modo de processamento de dados, no qual os dados de entrada são coletados em grupos ou lotes e periodicamente processados em seqüência. O processamento não permite a interação do usuário com o sistema durante a execução dos *jobs*. Comparado ao processamento *on-line* ou interativo, o processamento em *jobs* costuma se mostrar mais eficiente nos casos de operações rotineiras de alto volume, como o processamento da folha de pagamento ou do faturamento. Antes que as redes se tornassem economicamente viáveis, quase todo o processamento de dados empresarial e científico era feito em *jobs*.

de transferir atividades de TI estava somente associada à redução direta de custos ou a resolução imediata de um problema. Assim, embora continue a ser determinada pela necessidade de reduzir custos e aumentar produtividade, a terceirização terá um efeito ainda maior nas empresas no futuro: será utilizada para melhorar os processos de negócio mais essenciais das empresas, para aumentar a velocidade, a flexibilidade, o nível de inovação e liberar capital financeiro para investimento.

Gottschalk e Solli-Sæther (2006) definem o *offshoring* como a prática de migrar serviços entre fronteiras geográficas, também chamado de *global sourcing* ou *global outsourcing* — um conceito importante que surgiu na década de 1990, no ambiente de serviços de terceirização de TI e vem atender a necessidade sempre constante de prover novas formas de ganhar produtividade, reduzir custos e oferecer vantagens adicionais os negócios que a TI suporta.

Para Carmel e Tjia (2005), o *offshore* pode ser entendido como a transferência de atividades para países de custo baixo de mão-de-obra, mais do que qualquer outro destino. Em geral países de custo baixo pertencem ao grupo econômico de países em desenvolvimento ou países emergentes. Assim, o grande tema inerente ao *offshore* é a participação de países fora do grupo de economias industrializadas na globalização da indústria de TI.

Segundo esses autores, surgiram outros conceitos decorrentes do conceito de *offshore* e *outsourcing*:

- Serviços *nearshore* são aqueles fornecidos em países fronteiriços ou localizados em fuso horário compatível com o país de origem.
- *Captive center* é o centro *offshore* provedor do serviço, de domínio e controle da empresa contratante do serviço. Isso está relacionado à globalização das empresas e pode ocorrer através da aquisição de empresas locais ou por subsidiárias *greenfield* ou até mesmo através de *joint-ventures*.
- *IT enabled services (ITES)* são aqueles serviços altamente dependentes de TI. Para Carmel e Tjia (2005) são os serviços referentes aos processos de negócios. Os autores afirmam que muitos desses serviços são intensivos em mão-de-obra e envolvem atividades pequenas e repetitivas, que podem ser desmembradas, não requerem proximidade e podem ser realizadas pelo

método *offshore* de forma mais barata.

No entanto, McIvor (2005) afirma que há riscos associados com a terceirização e que nem todas as organizações se beneficiam dela. Uma dessas desvantagens é a possibilidade de trazer sérios prejuízos para a organização, se não é bem-entendida e gerenciada. Muitas empresas subestimam os custos para identificar e avaliar um provedor de serviços de TI, o custo de transição para um terceiro e o custo de monitorar os provedores para garantir a execução das obrigações contratuais. Esses custos podem facilmente anular os benefícios da terceirização, e a empresa pode perder o controle sobre sua função de TI. Se a organização não tem habilidade para negociar um contrato adequado, a dependência da empresa em relação ao provedor pode resultar em altos custos e na perda de controle sobre a sua estratégia tecnológica. Além disso, é preciso entender as mudanças organizacionais internas que serão necessárias para se administrar a relação com o provedor de serviço.

2.1.1 Histórico e evolução do setor de TI no Brasil

No caso específico do Brasil, Tigre e Botelho (2001) fazem uma análise da evolução da indústria de TI à luz da política do governo para o setor. Desde o início da década de 1990, a política de TI no Brasil mudou substancialmente: foi do protecionismo para criar uma indústria a partir do zero no País até um regime mais liberal, abrindo fronteiras para a importação de equipamentos. Para os autores, essa mudança propiciou o acesso do mercado brasileiro à tecnologia mais avançada, o que eventualmente poderia não só contribuir para o incremento de produtividade na economia como um todo, mas também ocasionar a desagregação de fontes internas de componentes, tecnologia e emprego.

Entre os países emergentes, o Brasil, ao lado da Índia, foi pioneiro em estabelecer políticas governamentais para promover a criação de empresas nacionais no final dos anos 1970, em segmentos específicos da indústria de TI, protegendo-as da importação direta e da competição de líderes mundiais da área — empresas de propriedade estrangeira (TIGRE; BOTELHO, 2001). No caso do Brasil, a proteção foi no segmento de *hardware* de pequeno processamento (computadores pessoais). Em

contrapartida, as empresas nacionais deveriam investir no desenvolvimento de tecnologias locais e não poderiam se suprir de componentes importados quando houvesse capacidade local de fornecimento.

No final dos anos 1980, o Brasil tinha um conjunto diversificado de empresas de TI com participação significativa no mercado local. A Política Nacional de Informática (PNI), implementada no início da década de 1970 e consubstanciada na Lei n.º 1984, foi concebida para atingir dois objetivos fundamentais: (i) a constituição de um parque produtor de bens de informática; e (ii) o desenvolvimento da capacitação nacional nessa área (BAPTISTA, 1998).

Quando as restrições à propriedade estrangeira e à importação foram abolidas no início dos anos 1990, a maioria das empresas domésticas não foi capaz de sobreviver independentemente. A competição internacional forçou as empresas nacionais para nichos especializados ou para o segmento de serviços de TI. Baptista (1998) mostra a desnacionalização patrimonial do setor de TI no Brasil, que se pode ver na TAB. 1.

TABELA 1
Origem do capital das maiores empresas de TI (1990-1996-2006)

Origem do capital	1990		1996		2006	
	Nº	% Receita	Nº	% Receita	Nº	% Receita
10 maiores empresas:						
Empresas nacionais	8	45,5	3	15,0	3	19,9
Empresas estrangeiras	2	54,5	7	85,0	7	79,1
20 maiores empresas:						
Empresas nacionais	15	45,5	7	19,4	5	18,8

Fontes: BAPTISTA (1998) e Anuário Informática Hoje (2007).

Baptista (1998) afirma que a dinâmica do setor brasileiro de TI passou a ser ditada pela lógica da concorrência global das empresas estrangeiras. Segundo a autora, a presença de todos os grandes líderes mundiais do setor no mercado brasileiro hoje tende a transformar, nessas circunstâncias, os padrões de rivalidade nesse mercado em mero reflexo daqueles observados no âmbito global. O *Anuário informática hoje* (2007) mostra que o número de empresas brasileiras entre as vinte maiores do setor diminuiu ainda mais. Em 2006, das vinte maiores empresas do setor de TI como um todo, apenas cinco eram empresas brasileiras.

Uma nova lei de informática foi estabelecida em 1991 (a Lei n.º 8248/91, substituída pela Lei n.º 10176/01 em 2001), e a proteção foi substituída por incentivos, pela redução de taxas a fim de dar suporte às atividades de pesquisa e desenvolvimento. Segundo Baptista (1998), a mudança substantiva no regime de política industrial promovida no início dos anos 1990 implicou um processo relevante de ajuste do setor privado. As principais consequências desse processo foram, entre outras, as seguintes:

- Ganhos significativos do ponto de vista da variedade de produtos disponíveis no mercado interno e da redução de preços ao consumidor.
- Aumento substancial do déficit comercial do setor em função não só da importação de bens finais, mas também de partes e componentes, o que implicou a desarticulação das cadeias produtivas e a fragilização da base industrial local.
- Declínio no valor agregado localmente pela indústria, ao contrário do discurso oficial da época que previa a intensificação dos investimentos privados uma vez promovida a abertura da economia. O setor de informática experimentou uma redução expressiva nos investimentos totais.
- Interrupção da trajetória de aprendizado tecnológico e do acúmulo de capacitações tecnológicas locais que vinha caracterizando a trajetória de expansão da indústria, em função da desmobilização de grande parte das equipes de P&D formadas previamente e o abandono quase generalizado da realização de atividades de desenvolvimento de produto (e mesmo de engenharia reversa).

Outro programa estabelecido em 1993, com base nos mesmos princípios da Lei de Informática de 1991, foi o Programa Nacional de Software para Exportação (Softex) 2000. Seu objetivo era incentivar a exportação de *software* de modo que as empresas nacionais capturassem 1% da parcela de mercado mundial, bem como 50% da parcela de mercado nacional. O programa incluiu a formação de centros regionais para estimular a cooperação entre pequenas empresas e a instalação de escritórios de *marketing* em países estrangeiros para apoiar os esforços de exportação de empresas brasileiras e a provisão de incentivos para treinamento de profissionais de TI nas empresas. Segundo Tigre e Botelho (2001), o resultado do Softex 2000 é controverso,

mas certamente contribuiu para uma maior exposição de empresas locais a demandas do mercado internacional.

O relatório da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex, 2002) faz uma análise da indústria de *software* no Brasil, à luz da implementação do programa Softex. Segundo o estudo, a indústria de *software* no Brasil tem uma história bastante recente, e sua evolução pode ser dividida a em dois períodos. Na fase anterior a 1990, com a política de substituição de importações, foi privilegiado o *hardware*, tratando o mercado de *software* apenas como um subproduto dele. No entanto, nessa fase foi constituída uma base tecnológica e industrial necessária para o desenvolvimento da indústria do *software* na fase seguinte, após a liberalização do mercado com a Lei de Informática de 1991.

No final de 1996 foi criada a organização não-governamental Sociedade Softex, com o objetivo de coordenar o programa Softex 2000. O programa foi responsável pela implementação de uma rede de agentes⁵ no Brasil, pela disseminação da cultura do empreendedorismo, pela criação de uma linha específica de financiamento para empresas de *software* em parceria com o BNDES, além de promover a participação de empresas brasileiras em eventos internacionais. Entretanto, o volume de recursos aportados no programa ficou muito aquém do necessário para propiciar o efeito desejado e, assim, atingir resultados comparáveis aos da Índia, por exemplo (SOFTEX, 2002). Seja por causa da herança cultural da reserva de informática, seja por causa da visão dos criadores do programa Softex, voltada para a disseminação da cultura empreendedora, desenvolveu-se no País uma indústria focada no desenvolvimento de produtos, e não de serviços, como foi o caso da Índia.

Há uma crença convencional de que a escala da brasileira de *software* é pequena e que o reduzido porte da maioria de suas empresas impede o surgimento de empresas líderes capazes de aglutinar uma visão e lutar pelo estabelecimento de uma imagem do *software* nacional reconhecida internacionalmente. A excessiva fragmentação do mercado nacional — empresas de menor porte avessas à cooperação — e a falta de incentivos de demanda (potencial de mercado menor em comparação com outros países líderes) para o desenvolvimento de capacidades de processo caracterizam a fraqueza das empresas brasileiras de *software*. De modo geral, essa fraqueza se manifesta na

⁵ Os agentes Softex prestam apoio operacional a empresas de *software*, funcionando como braços operacionais da Softex em diversas regiões do Brasil. Eles atuam em articulação com a iniciativa privada, governos estaduais e municipais, e contam com o suporte de centros acadêmicos e instituições de fomento para atingir as metas do setor de *software* confiadas à Softex.

incapacidade de aumento de geração de renda pela exportação. Os dados levantados por Arora e Gambardella (2005) evidenciam essas e outras características, como se pode ver na TAB. 2.

TABELA 2
A indústria de *software*, dados de 2001/2002

País	Renda US\$ bi	Renda/ PNB	Crescimento na década de 1990	Exportação como % da renda
Brasil	7,7	1,5	20	1-2
China	13,3	1,1	30-35	11
Índia	12,5	2,5	40	80
EUA	200,0	2,0	-	-

Fonte: ARORA; GAMBARDELLA, 2005, p. 3.

Esses dados mostram que a indústria brasileira de *software* (na qual se incluem *software* empacotado, *software* embarcado e serviços de *software*, que, por sua vez, incluem a terceirização) representa uma parcela significativa do PNB brasileiro (1,5% em 2001) em comparação com os outros países. A forte demanda doméstica, quando comparada com a da Índia, representa um estímulo para as empresas de *software* no Brasil, produzindo um viés antiexportação e a presença de firmas de menor porte. Segundo a Softex (2002), as firmas de menor porte são avessas à cooperação; logo, têm menor capacidade de se mobilizar para a exportação.

O Brasil é o sétimo mercado de *software* no mundo. Há empresas nacionais em quase todas as áreas de mercado de *software*, que rivalizam em competição aberta com as empresas internacionais presentes no Brasil (SOFTEX, 2002). As forças da indústria de TI brasileira decorreram sobretudo destes fatores:

- A flexibilidade e a criatividade das empresas, refletidas na agilidade com que algumas adequaram seu portfólio de serviços ao mercado e nas soluções inovadoras criadas para o setor bancário e para plataformas de *software* de padrão aberto.
- A sofisticação de alguns de seus mercados-alvo, especialmente o setor bancário, as telecomunicações, a infra-estrutura energética e o governo eletrônico.
- A agressiva experimentação no mercado de produtos (SOFTEX, 2002).

O IDC (2005) faz uma análise do mercado de serviços de TI no Brasil e indica que, entre as diversas categorias que compõem o mercado de serviços (consultoria, integração e desenvolvimento, *outsourcing*, suporte e treinamento), os serviços de *outsourcing* ou terceirização foram os únicos que apresentaram taxas de crescimento acima da média do restante do mercado de TI. O IDC (2005) constatou que: (i) os serviços de gerenciamento de aplicativos continuam sendo a principal área em termos de oportunidades de negócio entre os serviços de terceirização de TI; e (ii) os serviços de terceirização de infra-estrutura de TI, apesar de já apresentarem alguns sinais de comoditização, tiveram um bom desempenho em 2004, principalmente por causa da intensa demanda pela renovação da base instalada de *hardware* verificada nesse ano. Isso fez com que muitas empresas, que se viram diante da necessidade de atualizar seus ambientes de infra-estrutura, optassem por terceirizá-los

Segundo o IDC (2005), um fator significativo para o crescimento do mercado de serviços de terceirização de TI no Brasil foi a menor resistência dos gestores das empresas contratantes. A possível perda do controle operacional e do domínio integral das operações, bem como as questões relativas à privacidade das informações já não são mais consideradas os maiores riscos da terceirização, e mesmo os riscos operacionais ainda existentes vêm sendo tratados com maior responsabilidade (nível de qualidade) pelas empresas prestadoras dos serviços.

Ainda segundo o IDC (2005), no Brasil há um alinhamento gradual entre a terceirização e os objetivos estratégicos de negócio, em decorrência da percepção cada vez maior dos clientes de que, para oferecer serviços de terceirização, as empresas devem ter um completo domínio tanto da tecnologia quanto dos processos de negócio dos clientes envolvidos. Essa tendência segue a própria evolução do conceito de terceirização, que, embora ainda esteja concentrado em sua maior parte em gerenciamento de ambientes de TI e Telecom, apontam, em um horizonte de médio prazo, para a terceirização de processos de negócio.

Aliada à existência de uma mão-de-obra qualificada e de baixo custo em comparação com os países industrializados, a evolução do setor de serviços de terceirização de TI no Brasil posiciona o País como um potencial fornecedor de serviços *offshore*, assunto que será explorado nas seções posteriores.

2.2 *Offshore* e a globalização dos serviços de terceirização de TI

Com base na discussão do histórico e da evolução de TI no mundo e no Brasil, das seções anteriores, o foco de estudo desta pesquisa é o *offshore outsourcing*, incluindo serviços de terceirização associados a processos de negócio dependentes de TI ou serviços tradicionais de TI (aplicação e infra-estrutura) e supridos para empresas clientes localizadas além-fronteira, assumindo, portanto, o caráter de exportação de serviços, através da transferência de produção entre países.

O *offshore* de TI, dentro da perspectiva de evolução da terceirização, surgiu nas últimas décadas, influenciado pelo exemplo da Índia, como a possibilidade de terceirização entre fronteiras, em um movimento de globalização do mercado de TI.

Carmel e Tjia (2005) afirmam que o *offshore* de TI é um dos importantes marcos da história da economia global, e as principais forças tecnológicas, econômicas e de negócio que contribuíram para que isso tenha acontecido são:

- A globalização dos mercados e, mais recentemente, a globalização do mercado de serviços.
- A competição entre nações no sentido de atrair investimentos estrangeiros e desenvolver seus setores de TI, criando um clima favorável a negócios.
- O aumento do número de profissionais egressos de universidades e escolas técnicas em países emergentes e melhoria da qualidade dos cursos em comparação com os países desenvolvidos. Os autores citam como exemplo a Índia e a China, onde a elite técnica costumava emigrar para os países desenvolvidos, mas agora pode ser aproveitada em seu país de origem.
- Redução drástica dos custos de comunicação, fazendo com que trabalhar com alguém do outro lado do oceano seja praticamente tão fácil quanto trabalhar com alguém do lado. Os autores afirmam que os custos de comunicação internacional reduziram entre 80% e 90% na década de 1990.
- A *comoditização* do *software* através da padronização das práticas e ferramentas de desenvolvimento, o que possibilita a rotinização e a automatização de algumas atividades, que, *comoditizadas*, podem ser realizadas pelo provedor de menor custo e maior produtividade.

- A diferença entre os salários pagos nos países emergentes e nos desenvolvidos. Esse é o fator dominante: salários menores significam menores custos.

A redução de custos é atualmente o maior motivador do *offshoring*. A maior parte da redução de custo vem tipicamente da diferença de salários e benefícios entre as forças de trabalho de um país desenvolvido em comparação com a força de trabalho de economias emergentes. Esse fato levanta questões sobre a sustentabilidade desse diferencial no longo prazo. Corbett (2004) analisa a questão sob o ponto de vista de outros diferenciais que devem ser trabalhados em conjunto, a fim de amenizar a deterioração futura da vantagem de custo.

Segundo Corbett (2004), a diferença em salários e benefícios não deve se manter no mesmo nível para sempre. Pressões por aumento de salário devido ao aumento de procura de mão-de-obra já são experimentadas em alguns países, como a Índia, onde a média anual de aumento salarial para trabalhadores na área de TI é de cerca de 14%. O apelo de *offshoring* irá permanecer apenas se ele criar valor adicional para as organizações. Outras fontes de benefícios devem ser exercitadas pelas empresas fornecedoras de serviços, tais como:

- A criação de uma operação com o conceito de *follow the sun*. Empresas globais, presentes com subsidiárias em diferentes regiões, operam 24 horas por dia. Aproveitando as diferenças de fuso horário e a utilização do horário comercial de cada uma das regiões, pode-se ter atividades e suporte executados 24 horas por dia, sem interrupção.
- A qualidade do trabalho realizado em países emergentes para desenvolver a cultura de serviços e o fato de os recursos que realizam esses serviços terem maior grau de instrução nesses países (para funções com menor necessidade de formação intelectual. O autor cita o exemplo de centrais de atendimento na Índia, onde os operadores muitas vezes têm curso superior *versus* o mesmo trabalho executado nos EUA, onde os operadores têm curso secundário), o que pode acarretar maior qualidade por parte dos provedores *offshore*.
- A competição. Quando várias localidades ao redor no mundo se somam

dentro do ambiente competitivo de *outsourcing*, por exemplo, cada um com suas vantagens específicas, o nível de exigência dos clientes aumenta, e florescem melhorias através da competição.

- O *offshoring* cria, para a empresa que executa o serviço, conhecimento da região escolhida para prover o serviço, além de outras vantagens, como a possibilidade de explorar melhor o mercado local.

Farrell, Laboissière e Rosenfeld (2006), por sua vez, analisam a questão de disponibilidade de mão-de-obra de baixo custo em certos países, procurando também avaliar o risco que os países desenvolvidos correm de perder postos de trabalho para os países de mão-de-obra mais barata. E concluem:

- O *offshoring*, apesar de crescente, será sempre um mercado pequeno quando comparado aos mercados domésticos dos países desenvolvidos.
- A demanda por mão-de-obra *offshore* irá pressionar salários e benefícios de países emergentes para cima, mas não a ponto de igualar com países desenvolvidos.
- A capacidade de fornecer mão-de-obra *offshore* é maior que a demanda existente nos países desenvolvidos, apesar de existir restrição de mão-de-obra *offshore* em cidades específicas.

Farrell, Laboissière e Rosenfeld (2006)⁶ argumentam que o mercado *offshore* será pequeno devido a questões empresariais específicas, tais como problemas de escala, que as empresas sofrerão ao realizar o *offshore*, estrutura organizacional, que são inadequadas a um trabalho demasiadamente distribuído e atitude gerencial, pela resistência ao *offshore*. Gerentes irão preferir, por exemplo, adotar ações de produtividade internas antes de pensar na possibilidade de *offshore*. Ainda segundo os autores, nem toda mão-de-obra disponível nos países de custo baixo tem o perfil adequado para executar funções *offshore*. Além disso, a disponibilidade de recursos humanos está crescendo rapidamente, principalmente com o aparecimento de novos

⁶ Dossani e Kenny (2006) discordam das conclusões de Farrel *et al.* Segundo Dossani e Kenny (2006), é preciso analisar o processo de um ponto de vista mais dinâmico, em que os pressupostos assumidos por Farrel *et al.* podem mudar. Por exemplo, a resistência dos gerentes pode ser resolvida a partir do interesse maior dos *shareholders* das empresas. Da mesma maneira, as empresas podem mudar a organização, os processos e as ferramentas atuais para se adequar ao *offshore* no futuro.

países que competem na mesma arena, o que contribui para aliviar a pressão por maiores salários e, ao mesmo tempo, garante recursos suficientes para atender a demanda.

Os estudos de Cobertt (2004) e Farrell, Laboissière e Rosenfeld (2006) evidenciam o caráter dinâmico e ainda indefinido do mercado *offshore* e a necessidade de uma postura agressiva de competição por parte dos envolvidos, especificamente as MNEs e países que têm se posicionado como fonte de serviços *offshore*. Nas próximas duas sessões verificamos como estes têm se posicionado.

2.2.1 Fatores de ambiente local

O grande tema por trás do *offshoring* é a participação de países fora do círculo de economias desenvolvidas e industrializadas, promovendo uma verdadeira globalização da indústria. Carmel e Tjia (2005) afirmam que aproximadamente 100 nações estão se posicionando no segmento de exportação de serviços. Os novos destinos *offshore* englobam desde economias recém-industrializadas até economias menos desenvolvidas.

A definição da melhor localidade para o *offshore* é única para cada empresa. Corbett (2004) considera duas dimensões, conforme a FIG. 1.

- A atratividade da localidade baseada em fatores como custo, infraestrutura, cultura, língua, estabilidade, experiência com *outsourcing*, habilidade de gerência local, imposto, propriedade intelectual, segurança e o tamanho da força de trabalho.
- A aceitação das empresas ocidentais por *offshore* nessas localidades, baseada na parcela de mercado global de *offshore* que a localidade possui.

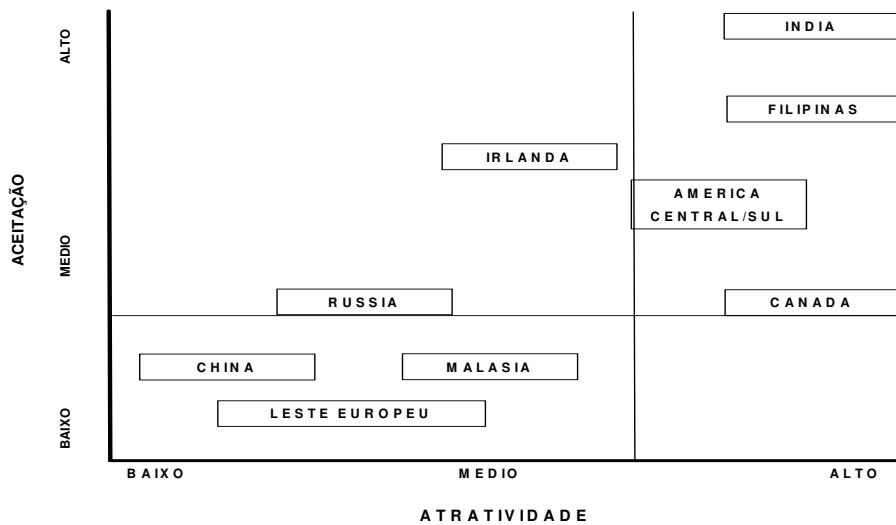


Figura 1: Posicionamento *offshore* dos países emergentes.
 Fonte: CORBETT (2004, p. 48).

A Índia é claramente o destino preferencial da maioria das empresas e detém cerca de 70% do mercado global de *offshore*. As razões disso são o baixo custo, a qualidade, a disponibilidade de recursos, a língua, a infra-estrutura e a experiência. A segunda preferência é a Filipinas, com recursos capacitados em língua estrangeira, especialmente inglês, infra-estrutura e compatibilidade cultural, mas com uma força de trabalho qualificada reduzida, maior risco e menor experiência como destino de *outsourcing*. O Canadá é possivelmente o mais desprezado dos destinos *offshore*, segundo o autor. Tem menor custo, apesar de não ser comparável ao da Índia, mas vantagens significativas na questão de cultura, risco, infra-estrutura e segurança. Adicionalmente, províncias como Ontário oferecem incentivos que reduzem os custos totais de se estabelecer operações para determinados tipos de negócio.

A Irlanda, a América Central e a América do Sul, especialmente o México e o Brasil, estão na faixa intermediária de atratividade e aceitação, mas se movendo em direções opostas. A Irlanda começa a perder parcela de mercado, especialmente para a Índia em centrais de atendimento, enquanto a América do Sul está no começo de um processo em que está ganhando melhor aceitação. A Rússia, a Europa oriental e a China também são nações emergentes no *offshore*.

No caso do Brasil, várias iniciativas têm sido tomadas pelas empresas e pelo governo para posicionar o País no mercado *offshore*, dentro da perspectiva de exportação de serviços e *software* de TI. Uma das iniciativas recentes foi a criação da Associação Brasileira das Empresas de *Software* e Serviços para Exportação

(BRASSCOM), em 25 de março de 2004, que hoje conta com as seguintes empresas associadas: CPM, Datasul, Itaotec, Politec, Stefanini, DBA Informática, Accenture, Braxis, BRQ e Cenpra. A meta é estabelecer uma “marca Brasil” posicionando o País no mercado global como criador e fornecedor de tecnologia de *software* de qualidade, confiabilidade e competitividade.

Para os associados BRASSCOM, o Brasil tem chances de ganhar espaço no cada vez mais competitivo mercado mundial de terceirização. Apesar de os indianos terem saído quase uma década à frente, a avaliação é que o movimento de contratar programadores de países em desenvolvimento (*offshoring*) está apenas começando. O modelo de atuação da BRASSCOM é baseado naquilo que foi aplicado na Índia (NASSCOM).⁷

A Brasscom (2005) propõe o desenvolvimento de uma agenda estratégica para o setor de *IT offshore outsourcing* no Brasil, segundo a qual o Brasil deve se diferenciar dos demais países ofertantes de serviços de *offshore*. O posicionamento recomendado é definido por eles pelo termo de “alta resolutividade” — capacidade de resolução de problemas de forma eficaz e eficiente, o que significa unir proatividade, inovação e especialização como elementos diferenciadores da oferta brasileira no exterior. Os segmentos sugeridos são os de aplicativos e processos de negócio, não sendo tratado ou considerado serviços de infra-estrutura.

A Brasscom (2005) faz uma análise dos fatores de ambiente local, visando identificar pontos fracos e fortes para avaliar a inserção do País no mercado *offshore*. Segundo o estudo, os parques tecnológicos, uma das ferramentas utilizadas pela Índia para se estabelecer no mercado de *offshore*, são recentes no Brasil e, predominantemente, iniciativas de universidades. Poucos apresentam foco específico em uma área de atuação e pesquisa (ex.: *software*). As incubadoras são as fomentadoras do crescimento dos parques, recrutando predominantemente micro e pequenas empresas. Alguns parques mostram uma interação mais próxima com grandes empresas, inclusive multinacionais, mas o relacionamento ainda é discreto na maioria. Os resultados da maioria dos parques ainda são pouco significativos, devido principalmente ao fato de suas operações serem muito recentes. As políticas e os incentivos específicos para o desenvolvimento dos parques ainda são insuficientes. O Programa Nacional de

⁷ A criação da National Association of *Software* and Service Companies (NASSCOM), entidade que centraliza os esforços de exportação das companhias indianas, foi fundamental para o surgimento do Índia no cenário internacional. Empresas e governo estruturaram um programa agressivo de oferta de serviços no mercado internacional e de fomento da marca Índia no mercado global.

Incubadoras de Parques (PNI), focado no apoio ao planejamento, à criação e à consolidação de incubadoras, empresas e parques tecnológicos, deve ser aperfeiçoado. Por exemplo, embora a participação de grandes empresas (incluindo MNEs) esteja crescendo entre os parques brasileiros, suas políticas são mais voltadas à atração de micro e pequenas empresas. Ainda faltam parques com características de *cluster* tecnológicos⁸ e com a presença e investimento dos *players* relevantes para garantir seu crescimento sustentável. Falta também uma proposta financeiramente atrativa (ex.: pacote de infra-estrutura e de incentivos) para que os *players* de maior porte e mais relevantes do setor de TI instalem operações significativas nesses parques. Finalmente, persistem dificuldades de financiamento para as empresas construírem novos estabelecimentos nos parques brasileiros.

Outros pontos fracos da oferta brasileira de serviços de TI são levantados (BRASSCOM, 2005):

- A disponibilidade de formandos em carreiras de tecnologia é pequena (todavia, a menor rotatividade de mão-de-obra indica maior facilidade de retenção de recursos no setor de TI).
- A capacitação dos recursos humanos direcionados ao setor de TI ainda é considerada inferior à de outros concorrentes.
- O Brasil é relativamente menos competitivo que outros concorrentes emergentes em custos de *overhead*.
- A carga tributária ainda é uma desvantagem do Brasil.
- A burocracia em excesso gera ineficiência e percepções negativas.

Apesar dessas desvantagens, a Brasscom (2005) afirma que existem fatores que conferem vantagem comparativa ao Brasil:

- O Brasil está à frente da Índia e da China em vários fatores do ambiente de negócios, principalmente na estabilidade do ambiente social e

⁸ Um *cluster* tecnológico, como será discutido adiante, tem elevado potencial de crescimento e permite o desenvolvimento de um conjunto de empresas focalizadas em nichos de determinado mercado por explorar. Denote-se que a vantagem da aposta em clusters reside na sua forma diferenciada de organizar a cadeia de valores que estimula o relacionamento e a comunicação entre empresas de uma mesma região, a atuarem sinergicamente, sob um mesmo direcionamento estratégico. Tal competitividade manifesta-se ao aumentar a produtividade, ao potencializar a inovação e ao estimular a formação de novos Negócios.

político.

- A proteção dos direitos de propriedade intelectual e contra a pirataria de *software* são relativamente mais eficazes no Brasil do que na Índia e na China.
- A infra-estrutura de TIC (tecnologia da informação e comunicações) no Brasil é melhor do que na Índia e na China, apesar de o marco regulatório do setor ainda ser visto como inadequado. Isso é verificado principalmente pela qualidade da competição no segmento de provedores de tecnologia e na qualidade da infra-estrutura de telefonia.
- O Brasil apresenta taxas elevadas de expansão da Internet.
- Os salários do setor de TI são relativamente competitivos.

As diferentes características do ambiente local de cada país sugerem que a subsidiária de multinacional terá desempenho e contribuição diferentes por país. Cabe à MNE identificar essas características e como elas irão contribuir na execução de sua estratégia global. A atuação das MNEs na indústria de TI, explorando essas diferentes características é discutida adiante.

2.2.2 As MNEs e a globalização dos serviços de TI

Arora e Gambardella (2005) fazem uma análise da globalização da indústria de *software* e das perspectivas e oportunidades para os países em desenvolvimento. Os autores argumentam que a presença de multinacionais é um dos fatores determinantes para o crescimento da indústria nesses países. Mediante a análise da evolução da indústria de *software* em países como Índia, Irlanda, Israel, China e Brasil, os autores sugerem que o papel exercido pelas MNEs em cada um desses países foi diferente, mas determinante em todos eles. As multinacionais de TI têm presença considerável em todos eles Entraram em Israel, por exemplo, para investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D); na Índia, foram em busca de mão-de-obra barata; na Irlanda, à procura dos incentivos de imposto e acesso ao mercado europeu; por fim, no Brasil e na China, buscaram o mercado local desses países.

Segundo Sahay, Nicholson e Krishna (2003), a primeira empresa a identificar o potencial da Índia foi a Texas Instrument, que em 1985 estabeleceu sua subsidiária em Bangalore. A Texas Instruments verificou a capacidade limitada do governo indiano em prover infra-estrutura e obteve permissão para instalar seus próprios *links* de satélite e infra-estrutura necessária. O sucesso estrondoso dessa subsidiária em prover serviços tecnológicos de ponta inspirou outras multinacionais a se estabelecer na Índia, particularmente em Bangalore. Um número dessas empresas, das quais a Motorola é uma das pioneiras, focou em serviços de ponta. O laboratório da Motorola em Bangalore obteve o mais alto grau de certificação para processos de *software*, o *CMM-Capability Maturity Model*, nível 5. O sucesso da Motorola abriu as portas para trabalho de *software* na Índia, e outras vieram, algumas por *joint-ventures*, mas a maioria através de subsidiárias próprias.

Krishan (2006) afirma que, embora não sejam os maiores responsáveis pelo explosivo desenvolvimento dessa indústria na Índia, as corporações multinacionais tiveram um papel importante na criação da imagem positiva da Índia na indústria, seja pela definição de padrões de qualidade, seja pelo desenvolvimento de capacidades locais, seja pelo pioneirismo em novos modelos de negócios como o desenvolvimento *offshore*.

No Brasil, o mercado de terceirização de TI é dominado por corporações multinacionais. De acordo com o ranking do IDC (2005), as cinco maiores empresas de serviços de terceirização em TI no Brasil são, por ordem decrescente: (i) IBM; (ii) EDS; (iii) Accenture, Unisys; e (iv) HP, todas de origem americana. Em 2004 essas empresas foram responsáveis, em conjunto, por 64,9% do mercado total de serviços de terceirização de TI do Brasil.

Vários indicadores têm apontado o Brasil como alternativa no mercado global de *software* e serviços de TI, tais como custo baixo relativo e disponibilidade de mão-de-obra, e apontado que as subsidiárias de empresas estrangeiras localizadas no Brasil têm sido grandes contribuidoras do crescimento de serviços *offshore* no País:

- A Brasscom (2005) afirma que a maioria das maiores fornecedores multinacionais de TI já utilizam o País como um centro *offshore* compondo sua plataforma global de *outsourcing*.
- O mercado brasileiro tem atraído várias empresas estrangeiras interessadas

em exportar *software* e serviços. As mexicanas Softek e as indianas Saytam e TCS já estabeleceram filiais no País, com o propósito de também exportar serviços. Corporações multinacionais como a EDS têm exportado serviços na área de infra-estrutura e aplicativos; e a IBM tem feito uso de habilidades específicas, principalmente na área de *mainframe* para se posicionar no mercado de exportação (*O Estado de S.Paulo*, 5/02/2006).

- A Accenture Brasil exporta 40% dos seus serviços de *outsourcing*, apoiando 20 clientes e investiu 4 milhões de dólares desde 2001, quando se iniciaram as atividades (*Computerworld*, 30/3/2006).
- Depois de apontadas como alternativa do mercado global de *software*, as grandes multinacionais no Brasil crescem até dobrando ou duplicando a cada ano a força de trabalho destinada à exportação de serviços. A IBM registra a maior força de trabalho *offshore* do Brasil, ou seja, 5.600 funcionários, quase metade do seu total de 12.000 funcionários. Já a Accenture tem 750 funcionários trabalhando para exportação de serviços, do seu total de 5200, e a EDS tem 1000 dos seus 8000 funcionários trabalhando também em exportação de serviços. Um dos motivos da procura pelo Brasil é a necessidade de mitigar riscos evitando uma alta concentração na Índia (*A Gazeta Mercantil*, 19/12/2006).

Pela força das subsidiárias multinacionais no domínio de mercado de terceirização de TI no Brasil, pelas iniciativas já tomadas de inserção no mercado *offshore* e pelo acesso a clientes internacionais facilitado pela sua própria natureza de MNE, verifica-se o potencial que essas empresas têm para incentivar o *offshore* do Brasil. Torna-se, então, importante entender como subsidiárias, especialmente as localizadas no Brasil, podem atuar perante suas corporações a fim de explorar a seu favor as condições do ambiente local para aumentar, assim, a sua contribuição e definir um papel mais relevante perante a corporação. Isso será feito no próximo capítulo.

3 O PAPEL ESTRATÉGICO DAS SUBSIDIÁRIAS

A proposta deste capítulo é entender como se determina o papel exercido por uma subsidiária e como se dá o desenvolvimento desse papel ao longo do tempo. A preocupação é identificar as variáveis que podem influenciar no desenvolvimento desse papel. O capítulo aborda essas questões a partir de duas perspectivas distintas. A primeira é a perspectiva das corporações multinacionais, que, no contexto da globalização, se vêem pressionadas a integrar suas subsidiárias para obter benefícios de racionalização e de aproveitamento dos seus melhores recursos, onde quer que eles estejam (JAIN, 2003; FRANCO, 2005; BARTLETT; GHOSHAL, 1989). A segunda é a perspectiva das subsidiárias, que possuem recursos únicos e podem ser autônomas para definir seus papéis dentro da organização. De acordo com essa perspectiva, a subsidiária não é somente um instrumento de uso da matriz e tem certo grau de liberdade para definir seu próprio futuro. Faz-se necessário, então, definir que papéis essas subsidiárias podem exercer perante a corporação (Birkinshaw, 2001; Paterson; Brock, 2002; D’Cruz, 1986; White; Pointer, 1984; Birkinshaw; Morrison, 1995; Borini, Oliveira Jr.; Guevara, 2005; Frost, Birkinshaw; Ensign, 2002; Moore; Birkinshaw, 1998; Gupta; Govindarajan, 1991; Oliveira Jr.; Sommer; Colombini, 2002; Birkinshaw, Hood; Jonsson, 1998).

3.1 A globalização e as MNEs

Segundo Jain (2003), as MNEs subiram de 7.000 em 1970 para mais 50.000 em 2000, e a maioria das matrizes está em países do Hemisfério Norte. Essas corporações dominam uma grande parte do capital de investimento do mundo, da tecnologia e do acesso a mercados internacionais.

Ainda para Jain (2003), as MNEs têm consolidado suas operações em mercados de trabalho globais crescentemente desregulamentados. A disponibilidade de mão-de-obra mais barata e de recursos, bem como as condições de produção favoráveis ao redor do globo têm aumentado a mobilidade e a lucratividade das corporações. Responsáveis

por 70% do comércio internacional, as corporações multinacionais são também responsáveis por grande parte dos investimentos diretos estrangeiros (IDE), que cresceram aproximadamente 15% por ano durante a década de 1990 (JAIN, 2003). A habilidade em subdividir os processos de manufatura e serviços em fases discretas conduzidas em diferentes localidades ao redor do mundo reflete a transformação do processo produtivo global.

Franco (2005) faz uma análise sobre os fluxos de IDE para o Brasil no período de 1995 a 2004. O estudo foi realizado com base nos censos de capital estrangeiro do Banco Central do Brasil. O segundo censo, em 2000, respondido por 11.404 empresas, relata que as exportações somaram US\$ 33,2 bilhões, representando 60,4% das exportações totais do Brasil. As exportações dessas empresas estrangeiras cresceram bem mais que as vendas externas das empresas nacionais.

Outro resultado muito interessante, nesse contexto, é o notável crescimento do comércio “intra-firma” das empresas do censo. ... As exportações “intra-firma” vão de US\$ 9,0 bilhões para US\$ 21,0 bilhões, passando de 41,7% para 63,3% das exportações das empresas do censo. Ou seja, todo o acréscimo observado nas exportações das 11.404 empresas do censo durante o período 1995-2000 é explicado pelas exportações “intra-firma”! (FRANCO, 2005, p. 9).

A conclusão de Franco (2005) é que nenhuma estratégia que busque o incremento significativo das exportações brasileiras pode deixar de considerar que as empresas estrangeiras são o elemento crucial, talvez o principal, do desempenho exportador brasileiro. Ainda segundo o autor, deve-se prestar atenção ao fenômeno do comércio “intrafirma” em particular, e da globalização de forma mais geral. A natureza desse “novo” comércio estava e está ligada à racionalização internacional de atividades dentro das redes das corporações multinacionais, como demonstra a crescente propensão para exportar das filiais dessas corporações mundo afora.

As redes da corporação multinacional são discutidas por Bartlett e Ghoshal (1989). Esses autores desenvolvem o conceito de organização transnacional como a estrutura mais adequada para uma corporação multinacional, porque é capaz de explorar o valor agregado de cada uma de suas unidades. Os autores apresentam um modelo de classificação das empresas com base em três critérios: (i) o modo como ocorrem o desenvolvimento e a difusão do conhecimento; (ii) o papel das subsidiárias no exterior; e (iii) a configuração de ativos e recursos. O Quadro 1 resume essa classificação.

	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto-suficiente nacionalmente	Centralizada e em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas.	Dispersa, interdependente e especializada.
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da matriz	Adaptar e alavancar competências da matriz	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais e operações mundiais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo

Quadro 1: Características organizacionais de empresas com atuação global
 Fonte: Bartlett; Ghoshal, 1989.

Segundo esse modelo, as corporações podem se classificadas como:

- **Multinacionais:** Trabalham com toda a cadeia produtiva num outro país, com unidades independentes umas das outras. Têm forte presença local através da receptividade às diferenças nacionais.
- **Globais:** São muito mais centralizadas em suas decisões operacionais e estratégicas. Obtêm vantagem competitiva em termos de custos através de operações centralizadas em escala global. Tratam o mercado mundial como um todo integrado.
- **Internacionais:** Exploram conhecimentos e recursos da matriz através da difusão e adaptação mundiais. A matriz possui influência e controle consideráveis, mas menos do que a companhia global. As subsidiárias podem adaptar produtos e idéias da matriz, mas com menos autonomia que as multinacionais.
- **Transnacionais:** Integram processos globalmente, otimizam esses processos, racionalizam recursos, eliminam redundâncias, atuam em produtos globais. Buscam eficiência para alcançar a competitividade

global. Consideram a receptividade às diferenças nacionais como ferramenta para obterem flexibilidade nas operações internacionais e vêem as inovações como resultado de um processo que engloba várias subsidiárias da corporação.

Chen e Cannice (2006) analisam o desempenho das subsidiárias em mercados emergentes à luz do modelo de integração global das multinacionais, conforme Bartlett e Ghoshal (1989), e discutem o tema sob o ponto de vista das subsidiárias nesses mercados. Segundo os autores, no modelo de integração global, o poder de gestão está primariamente centralizado na matriz, por isso as subsidiárias têm pouca flexibilidade e pouca autonomia. A integração global permite que corporações multinacionais reduzam custo e tenham ganho de eficiência. Isso pode acontecer de duas formas: (i) fornecimento oriundo de subsidiárias de países de mão-de-obra barata; e (ii) centralização e consolidação das operações para aproveitar ganhos de escala. No entanto, ainda segundo os autores, os argumentos de ganho de eficiência podem valer para a matriz, mas não necessariamente para as subsidiárias. Esses argumentos foram desenvolvidos para corporações multinacionais que competem em países desenvolvidos. A conclusão desses autores é que as subsidiárias em países emergentes podem se beneficiar de modelos de corporações globalmente integradas se as subsidiárias se posicionam como centro exportador para outras unidades da corporação, pois essa é a forma de adquirir maior responsabilidade perante a organização.

O modelo transnacional evidencia a importância das subsidiárias e das diferenças nacionais no estabelecimento da competitividade da corporação, além de trazer à luz a questão das diferenças de pontos de vista entre subsidiária e matriz no estabelecimento de papéis e no desenvolvimento de subsidiárias.

3.2 O papel das subsidiárias

Paterson e Brock (2002) afirmam que, inicialmente, pesquisas a partir da perspectiva da corporação foram desenvolvidas com base na premissa de que a estrutura deveria mudar para se ajustar à estratégia. Pouca consideração foi dada à resistência que a matriz pode enfrentar por parte das subsidiárias e ao tipo de relacionamento que deveria ser desenvolvido entre as partes. Birkinshaw (2001) observa que, como as

subsidiárias podem apresentar características diferentes, a matriz não pode tomar efetivamente todas as decisões porque não detém o conhecimento da subsidiária, que é único. Sendo assim, a matriz depende da subsidiária. De um lado, a subsidiária não é só um instrumento de execução da estratégia da matriz; ela tem certos graus de liberdade para moldar sua evolução. De outro lado, a matriz não pode delegar todas as decisões à subsidiária porque os interesses locais nem sempre serão coincidentes com os da corporação. Esse dilema deu origem aos estudos sobre as subsidiárias. Particularmente, o fato de que subsidiárias possuem recursos únicos e são capazes de agir com considerável autonomia sugere que podem assumir diferentes papéis dentro da corporação (PATERSON; BROCK, 2002). Há uma mudança de foco, e privilegia-se a subsidiária como unidade de análise⁹, como se poderá ver a seguir.

O Quadro 2 resume os papéis de uma subsidiária e os critérios de classificação definidos pelos autores estudados.

Autor	Papéis definidos	Critério
Birkinshaw e Morrison (1995)	<p><u>Implementadoras locais</u>: Subsidiárias que têm escopo geográfico restrito a um único país e um número limitado de produtos e funções. Sua missão é reproduzir e vender produtos originários de outras unidades da corporação.</p> <p><u>Contribuidoras especializadas</u>: Subsidiárias especializadas em certas funções ou atividades, mas controladas e coordenadas pela matriz em função das atividades de outras subsidiárias.</p> <p><u>Subsidiárias de mandato mundial</u>: Têm maior importância estratégica, pois junto com a matriz desenvolvem e mantêm a estratégia da corporação. Podem ter responsabilidade regional ou global por uma linha de produtos ou área de negócio.</p>	Escopo geográfico, capacidade e recursos locais.
White e Pointer (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Réplica miniaturizada. • Especialista em produto. • Mandato global. <p>Obs.: Essa classificação utiliza definições similares à de Birkinshaw e Morrison (1995).</p>	Localização de recursos, capacidade e recursos locais.
D’Cruz (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Planta filial • Racionalizada globalmente. • Mandato de produto mundial. <p>Obs.: Esta classificação utiliza definições similares às de Birkinshaw e Morrison (1995).</p>	Autonomia de decisão e escopo geográfico.
Bartlett e Ghoshal	<u>Líderes estratégicos</u> : Subsidiárias que são a força propulsora da inovação nas corporações transnacionais porque muitas	Variável estratégica

⁹ Birkinshaw (2001) faz em sua análise uma restrição importante, que se aplica também ao escopo deste trabalho. O autor foca o estudo em subsidiárias de propriedade integral da corporação e define subsidiária como uma *atividade de valor agregado da corporação e executada fora do país de origem da corporação*. Essa definição inclui as mais recentes tendências, e as corporações têm adotado modelos de integração global de suas diferentes unidades nas quais se perde ou diminui o conceito de subsidiária nacional. Em vez disso existem no país diferentes atividades de valor agregado (vendas, manufatura, P&D, etc.) cada uma reportando dentro de sua própria linha funcional global.

(1992)	<p>inovações nelas desenvolvidas são difundidas por toda a corporação.</p> <p><u>Contribuidoras</u>: Subsidiárias que têm potencial para promover os processos de inovação global, mas carecem de exposição a ambientes estimuladores, ou seja, o ambiente nacional não apresenta diferencial de interesse em termos de competência ou recursos locais (rede de fornecedores, concorrência, clientes, recursos locais, etc.).</p> <p><u>Buracos negros</u>: São subsidiárias que carecem de ser exploradas pelo conjunto da corporação, por estarem em locais estratégicos, mas não conseguem responder devido a limitações de recursos e competências.</p> <p><u>Implementadoras</u>: São pobres no desafio ambiental e pobres de aptidões organizacionais. Adotam e implementam as inovações centrais e globais de maneira eficiente; são capazes de identificar as necessidades de seus mercados locais e de fazer pequenas modificações necessárias nos produtos globais, mas não conseguem inovar para toda a corporação.</p>	<p>(importância dos ambientes nacionais) e variável organizacional (competência da subsidiária: tecnologia, produção, marketing).</p>
Borini; Oliveira Jr.; Guevara (2005)	<p><u>De relevância estratégica</u>: Apresentam maior grau dos fatores apresentados como critérios de pesquisa, com exceção de autonomia.</p> <p><u>De relevância limitada</u>: Apresentam menor grau de autonomia, intra-empresarial, troca de conhecimento e inovação integrada.</p> <p><u>Tradicionais</u>: Apresentam menor grau de responsabilidade internacional, competitividade internacional, globalização e competitividade doméstica. Caracterizam-se pela forte autonomia.</p>	<p>Competência das subsidiárias, orientação empreendedora, comunicação e integração com a matriz; autonomia, credibilidade, competitividade global da indústria.</p>
Frost; Birkinshaw; Ensign (2002) Moore; Birkinshaw (1998)	<p>Centro de excelência.</p>	<p>Competências desenvolvidas pela subsidiária e disseminadas ou utilizadas em outras unidades.</p>

Quadro 2: Papel das subsidiárias segundo os autores estudados nesta pesquisa
Fonte: Autor da pesquisa

Segundo D’Cruz (1986), White e Pointer (1984), Birkinshaw e Morrison (1995), as subsidiárias inevitavelmente terão que se adequar à tendência de quebra de barreiras internacionais de negócio. Essa adequação terá que acontecer através da especialização. Duas alternativas existem para a especialização: a racionalização pela integração e o mandato global. Na racionalização, a subsidiária ganha uma parte da responsabilidade da corporação, o que implica exportação; porém, a matriz ou outra unidade mantém a responsabilidade e o controle como um todo. No mandato global, a subsidiária tem a responsabilidade como um todo, em determinada área de atuação; assim, desenvolve e mantém a estratégia da corporação.

Bartlett e Ghoshal (1992) alertam para a importância dos ambientes nacionais para a estratégia global, bem como para a necessidade de a subsidiária atuar como fonte de inovação para a corporação. A fim de se estabelecer um papel de maior relevância para a subsidiária, é fundamental um ambiente nacional que apresente diferencial reconhecido pela corporação, segundo os autores.

Borini, Oliveira Jr. e Guevara (2005) propõem uma tipologia das subsidiárias estrangeiras no Brasil partindo de evidências empíricas de um *survey* realizado junto às maiores subsidiárias das MNEs presentes no País. Analisaram o papel estratégico dessas subsidiárias e, mais especificamente, sua relevância estratégica, isto é, sua capacidade de desenvolver competências que possam ser transferidas e utilizadas por outras unidades corporativas e, então, tornar-se uma fonte de vantagem competitiva corporativa. Esses autores trazem o conceito de relevância estratégica (utilizado nesta dissertação), que extrapola o conceito de mandato mundial, e relaciona-se com processos de inovação das corporações multinacionais. Um papel de subsidiária estudado mais recentemente é o *centro de excelência*. Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) afirmam que um desafio fundamental de uma corporação multinacional é como identificar e fazer uso de competências que são desenvolvidas ao longo da rede de subsidiárias. Assim, definem *centro de excelência* como uma unidade organizacional que contém um conjunto de competências que tenham sido explicitamente reconhecidas pela corporação como uma importante fonte de criação de valor e sejam utilizadas ou disseminadas por outras partes da corporação. Essa abordagem também difere do conceito anterior de mandato global, em que a subsidiária detém responsabilidade total sobre certo produto ou segmento de atuação.

Para Frost, Birkinshaw e Ensign (2002), são quatro as características do *centro de excelência*:

- O centro de excelência tem uma definição física e inclui a subsidiária mesmo que extrapole seus limites. Isso quer dizer que uma subsidiária pode ser um centro de excelência mesmo se apenas algumas das áreas operacionais desempenharem essa função independentemente das demais.
- O centro de excelência é constituído por um conjunto de capacidades específicas e superiores dentro da empresa multinacional.
- Existe o reconhecimento explícito e declarado dos centros de excelência

por parte da MNE e suas unidades.

- O fato de uma unidade ser um centro de excelência numa atividade ou domínio implica sua capacidade de disseminar competências para as outras unidades da corporação.

Um grande desafio para uma subsidiária é entender as condições necessárias para desenvolver um conjunto de competências que sejam reconhecidas pela corporação como uma importante fonte de criação de valor. Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) analisaram os determinantes da formação de um centro de excelência em uma subsidiária. Segundo eles, essa formação é influenciada por fatores tanto externos quanto internos. Os fatores externos referem-se às condições do ambiente local decorrentes da força do diamante da indústria local, conforme define Porter (1990). Os fatores internos referem-se ao relacionamento da subsidiária com atores-chave ou recursos do país (exigência de clientes locais, competidores, etc.), ou por vários aspectos do relacionamento da subsidiária com outras partes da corporação (investimento da matriz, trocas com outras subsidiárias, etc.).

Moore e Birkinshaw (1998) analisaram o centro de excelência como uma forma de gerenciar o conhecimento de uma corporação. Segundo os autores, a vantagem competitiva de uma corporação é proveniente da sua habilidade de usar o conhecimento de suas subsidiárias de forma global, já que o conhecimento decorre das interações entre clientes e empregados nas diferentes subsidiárias. Desse modo, o centro de excelência é uma forma estruturada de disseminar o conhecimento que está disperso globalmente. O centro de excelência é definido como um conjunto de indivíduos que são reconhecidos pelo valor estratégico de seu conhecimento para a empresa e oficialmente designados para tornar o conhecimento disponível por toda a corporação.

A transferência de conhecimento entre unidades de uma corporação é também abordada por Gupta e Govindarajan (1991). Para eles a corporação multinacional pode ser vista como uma rede de fluxo do conhecimento e, assim, examinam variações de padrões desse fluxo de conhecimento. A classificação das subsidiárias obedece a dois critérios: (i) a extensão com que a subsidiária importa conhecimento do restante da organização; e (ii) a extensão das variações dos fluxos descritos acima e os mecanismos de controle que devem ser exercidos pela corporação. Assim, cada tipo de subsidiária implica um contexto diferente de atividades que a gerência da subsidiária tem que

executar, e que requerem comportamentos diferentes por parte da gerência da e diferentes comportamentos são induzidos através de diferentes mecanismos de controle.

Oliveira Jr., Sommer e Colombini (2002) discutem a questão de transferência de conhecimento e melhores práticas em redes corporativas globais (através de um estudo de caso de subsidiárias brasileiras no setor de serviços). Argumentam que, quanto maior o fluxo de conhecimento em uma empresa globalizada e mais intensa a utilização de uma estrutura em forma de rede corporativa, mais competitiva ela será em seu mercado de atuação. Assim, corporações multinacionais devem estimular o fluxo de conhecimento entre matriz e subsidiárias, e vice-versa, usando a perspectiva de rede. Com base nos casos estudados, os autores concluem:

- Nos processos de inovação central-para-global em redes corporativas globais, em que a responsabilidade de difusão do conhecimento é centralizada na matriz, as empresas obtêm resultados competitivos inferiores àquelas que exploram a capacidade de inovação e geração de conhecimento e melhores práticas a partir de algumas subsidiárias que podem atuar como líderes estratégicos.
- Subsidiárias localizadas no Brasil podem desempenhar o papel de líder estratégico na MNE e ser fonte de conhecimento e melhores práticas em conformidade com o contexto local — potencial de mercado, boas universidades e centros de pesquisa, etc.
- A infra-estrutura e a tecnologia disponíveis às subsidiárias vão ser críticas para sua capacidade de gerar e absorver conhecimento e melhores práticas.
- As subsidiárias que possuem “melhores práticas” trocam menos conhecimento com suas matrizes e outras subsidiárias devido à síndrome do “não-inventado aqui”. Esse sintoma, quando reconhecido, deve ser tratado em benefício da corporação como um todo.
- A abordagem de rede corporativa estimula o desenvolvimento de centros de excelência e transferências de melhores práticas ao disciplinar a alocação de recursos.
- Empresas em estágios mais avançados da aplicação do conceito de redes corporativas estratégicas trocam mais “melhores práticas”, justamente por causa da existência de relacionamentos já estabelecidos entre subsidiárias e

estas com a matriz.

3.3 Desenvolvimento da subsidiária

A definição do papel de uma subsidiária permite compreender o contexto em que a subsidiária atua, mas não como ela evolui relativamente às outras unidades da corporação. Assim, na seção anterior, identificou-se que as subsidiárias podem ser contribuidoras ou líderes estratégicos (BARTLETT; GHOSHAL, 1992), podem ser fonte de fluxos de valiosos recursos para outras unidades (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991) e podem ganhar mandatos globais para desenvolver ou produzir certos tipos de produtos ou serviços para o mercado global (D'CRUZ, 1986; WHITE; POINTER, 1984; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). De modo geral, as expressões *contribuidor especializado*, *líder estratégico* e *subsidiária ativa* são utilizados em referência às subsidiárias que contribuem substancialmente para as vantagens competitivas da corporação (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). Pode-se verificar que as subsidiárias variam no grau de contribuição, mas não se identifica qual a fonte dessa variação.

Então, o ponto central aqui se refere à crescente participação da subsidiária em desenvolver vantagens competitivas para a corporação. Principalmente após a década de 1980, mais subsidiárias têm mostrado sua capacidade em levar adiante idéias de ponta, executar trabalhos de pesquisa importantes para a corporação e se tornar ativas participantes na formulação e implementação da estratégia. Assim, a geração de vantagens competitivas deixa de ser uma preocupação somente da matriz e passa a ser uma responsabilidade coletiva de toda a rede corporativa (BIRKINSHAW, HOOD; JONSSON, 1998).

Na literatura são identificadas três perspectivas sobre as causas da variação da contribuição da subsidiária: (i) o determinismo ambiental; (ii) a determinação da matriz; (iii) a escolha da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; BIRKINSHAW, 2001; PATERSON; BROCK, 2002). Essas perspectivas são discutidas a seguir.

3.3.1 Determinismo ambiental

A primeira perspectiva discute a influência do contexto competitivo de cada país para a relevância estratégica da subsidiária. Quanto mais elevada a dinâmica da rivalidade local, das condições dos fatores de produção, das indústrias correlatas e de apoio, bem como da demanda nacional, maior será a possibilidade de a subsidiária desempenhar um papel de importância estratégica.

Na teoria da vantagem competitiva das nações, Porter (1990) explica por que determinado país reúne condições domésticas que garantam a competitividade baseada em qualidade, diferenciação e inovação, e por que empresas localizadas em certos países são mais propensas a inovar e superar barreiras de mudança. Para isso, os países devem reunir, no contexto competitivo, certas condições básicas, que, quando integradas, permitem a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Valendo-se desse ambiente de inovação, talentos e conhecimentos específicos, as subsidiárias desempenham atividades de maior ou menor valor agregado dependendo da especificidade de cada país. A matriz pode conceder responsabilidades estratégicas, por exemplo, à subsidiária que, então, irá se tornar referência para as demais. Em contrapartida, as subsidiárias com o mesmo nível de recursos e capacidades, mas sem as mesmas condições do ambiente nacional podem se ver limitadas à condição de contribuidores locais.

Borini, Oliveira e Guevara (2004b) mostram que, ao contrário dos argumentos de Porter (1990), estudos mais recentes revelam que, apesar de um baixo grau de competição no ambiente nacional em determinado setor, é possível para uma subsidiária obter maior relevância estratégica. Borini, Oliveira e Guevara (2004b) sugerem que a competitividade das subsidiárias deve ser considerada em um contexto competitivo global, e não só num contexto de competitividade local como pressupõe a teoria de Porter (1990). Nesse sentido Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) apontam que uma característica importante do ambiente é o grau de globalização da indústria. Afirmam também que a possibilidade de economias de escala permite que certas indústrias sejam mais inclinadas à integração global do que outras, e isso se define como uma oportunidade para certas subsidiárias.

Um aspecto-chave do ambiente local é o governo nacional, que tem o poder de conceder à multinacional o acesso ao mercado e aos recursos do país. A multinacional

pode significar um meio para o desenvolvimento regional e para o incremento das atividades da indústria nacional. No entanto, como afirmam Bartlett e Ghoshal (1989), existem conflitos de interesses no relacionamento entre MNEs, com seus interesses econômicos e governos nacionais, que somam os interesses sociais e políticos ao interesse econômico. Borini, Oliveira e Guevara (2004b) afirmam que a empresa multinacional deseja ter acesso irrestrito aos recursos do país e trabalhar de forma integrada com as outras unidades da corporação. Muitas vezes, porém, a atuação do governo dificulta a consecução desses objetivos, o que limita o acesso aos recursos, impedindo que sejam transferidos para outros países. Conflitos também podem surgir quando a multinacional atua de forma pouco comprometida com o desenvolvimento do local onde está instalada.

Segundo Porter (1990), o governo deve, então, buscar promover e melhorar as condições do ambiente local. O desenvolvimento dos recursos competitivos do país não deve ser uma tarefa somente do governo nem deve ser deixado a cargo do mercado. O governo possui um papel apenas parcial na construção de condições favoráveis para as arestas do diamante. O governo tem o poder de incentivar ou de impedir o desenvolvimento competitivo da empresa, entretanto não é capaz de criar setores competitivos, tarefa exclusiva das empresas. Borini, Oliveira e Guevara (2004b) mostram que, com a globalização dos mercados e com o crescimento das multinacionais, os governos têm promovido políticas e ações com o objetivo de influenciar as estruturas setoriais e, conseqüentemente, causar impactos nas empresas participantes. A intervenção governamental pode ser forte o bastante para modificar as estratégias de competidores globais, bem como a evolução de determinados setores e a rivalidade entre empresas.

Makino, Isobe e Chan (2004) examinam a extensão com que o ambiente local explica variações no desempenho das subsidiárias. Os autores argumentam que várias pesquisas mostram que diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais e institucionais entre países influenciam a variação de desempenho de corporações multinacionais e tentam apontar, através dessas pesquisas, o peso desse efeito em comparação com outros efeitos como: (i) efeito da indústria, que relaciona a variação de desempenho de subsidiárias em diferentes indústrias; e (ii) efeito corporação, que relaciona a variação de performance de subsidiárias em diferentes corporações.

Segundo os autores, é necessário entender se a variação de desempenho das subsidiárias é explicada pelas diferenças entre os atributos da corporação ou do país

onde elas atuam. As subsidiárias podem alcançar desempenho superior combinando vantagens específicas oriundas da corporação (produtos, tecnologias, processos) com vantagens específicas oriundas do país (capital, terra, trabalho) e vantagens específicas oriundas do efeito da indústria local, já que as indústrias não estão perfeitamente integradas entre países.

Ainda segundo os autores, o desempenho da subsidiária é influenciado não só pelos atributos do país mas também pelas instituições presentes. Instituições são definidas como as regras em uma sociedade ou um país, incluindo regras formais (políticas, direito de propriedade e contratos) e informais (convenções, normas de comportamento e regras de conduta). Junto com a tecnologia empregada, as instituições definem os custos de produção e transação, portanto a lucratividade das operações locais. O efeito das instituições varia entre países, pois elas são desenvolvidas e mantidas independentemente entre países.

De acordo com os autores, alguns fatores podem prejudicar o desempenho das subsidiárias: (i) o ambiente institucional das economias emergentes, tipicamente caracterizado pelo mercado de capitais subdesenvolvido; (ii) a falta de informação confiável de mercado; (iii) a intensa intervenção do estado em operações de negócios; e (iv) a falta de mecanismos efetivos para garantir contratos.

Os governos podem alterar estruturas de taxaço, normas regulatórias e acordos que prejudiquem ou favoreçam a operação de subsidiárias. O desempenho da subsidiária é influenciado ainda pelas diferenças culturais. Os autores citam o exemplo de países que têm normas fortes de cooperação cívica e alto nível de confiança, o que facilita a atividade econômica.

Os resultados da pesquisa sobre as subsidiárias de corporações japonesas apontam que o efeito país é um fator real de variação de performance de subsidiárias; é um efeito tão forte quanto o efeito indústria, especialmente se se considerar o conjunto de países menos desenvolvidos.

3.3.2 Determinação da matriz

A segunda perspectiva considera que a definição do papel da subsidiária é de responsabilidade da matriz. As determinações estratégicas da matriz em termos de estrutura, controles, formalização de atividades, comunicação e autonomia definem a importância da subsidiária.

Segundo Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998), a maioria dos estudos nessa perspectiva se concentram no aspecto estrutural, como mecanismos de controle e coordenação, que podem ser usados para direcionar o comportamento da subsidiária e portanto definir o seu papel. Birkinshaw (1999) analisa três dimensões relevantes no estabelecimento de mecanismos de controle: (i) a centralização da decisão, definida pela extensão com que a matriz assume responsabilidade pelas decisões que afetam as atividades da subsidiária; (ii) a credibilidade, definida pelo nível de conhecimento e confiança na capacidade da subsidiária; e (iii) a comunicação corporação-subsidiária, representada pelas interações pessoais e por outros meios. Assim, quanto maiores forem a falta de credibilidade, a centralização das decisões e a falta de comunicação, menor será a possibilidade de a subsidiária desenvolver iniciativas que possam aumentar a importância de seu papel perante a corporação.

As determinações estratégicas da matriz em termos de autonomia são analisadas por Varblane, Männik e Hannula (2004), que analisam o elo entre autonomia e desempenho de subsidiárias de determinados países europeus (Eslovênia, Polônia, Hungria, Eslováquia e Estônia). Com base no resultado de sua pesquisa, os autores argumentam que a associação entre desempenho e autonomia depende do tipo de autonomia. A autonomia é definida pelo grau em que as decisões são tomadas pela subsidiária sem a interferência da matriz, e o desempenho, a partir de diferentes indicadores econômicos. Os autores diferenciam as autonomies por áreas funcionais, como tecnologia, marketing, financeira, estratégia e concluem que a autonomia na área de marketing e na área financeira tem maior impacto, respectivamente negativo e positivo, no desempenho das subsidiárias. Os resultados da pesquisa apontam que, por um lado, a maior autonomia da área de marketing indica que a subsidiária é voltada principalmente para o mercado doméstico, por isso não tem a oportunidade de aprender com processos de exportação e obter ganho de desempenho adicional; por outro lado, a maior autonomia da área financeira significa melhores resultados de desempenho em

todas as áreas (nível de produtividade, orientação para exportação, melhorias em qualidade de produto e tecnologia).

Ainda analisando as determinações estratégicas da matriz, englobando também a questão de comunicação, Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) mostram que a iniciativa na subsidiária está associada com alta autonomia, alto grau de comunicação entre matriz e subsidiária, e alta integração normativa; ressaltam, contudo, que o excesso de autonomia pode resultar na falta de integração, que, por sua vez, limita a chance da subsidiária de ganhar reconhecimento de seus recursos especializados.

Baseados nas pesquisas mais recentes, Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) afirmam não haver correlação entre uma maior autonomia por parte das subsidiárias e o aumento de sua importância estratégica dentro da corporação. Os autores fazem um paralelo com pesquisas anteriores associando autonomia com o acúmulo de competências da subsidiária através de iniciativas próprias, como definem Birkinshaw e Hood (1998). No entanto, ao usar essa autonomia para criação e uso de competências e se tornar um centro de excelência, por exemplo, a subsidiária é forçada a abrir mão de certa autonomia na medida em que necessita se inserir na rede da corporação (integrando inovação, produção e distribuição). Assim, Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) definem um processo evolutivo em que mais investimento significa mais responsabilidade, e mais responsabilidade significa menos autonomia para agir com independência.

Assim, a autonomia da subsidiária no desenvolvimento de suas competências e iniciativas pode ser positiva justamente porque permite à subsidiária desenvolvê-las (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Todavia, é preciso observar que a autonomia da subsidiária precisa vir acompanhada da existência de recursos especializados, integração normativa e uma intensa comunicação entre uma subsidiária e outras subsidiárias e entre as subsidiárias e a matriz. A integração da atividade da subsidiária com a rede da corporação é essencial para o alinhamento estratégico da subsidiária com os processos, as atividades e as diretrizes estratégicas tanto da matriz quanto das outras subsidiárias. Birkinshaw e Hood (1998) demonstram que a integração entre a matriz e as subsidiárias tem um forte impacto nos processos de construção das competências das subsidiárias. As iniciativas das subsidiárias são avaliadas muito mais pela qualidade da relação (em termos de confiança, credibilidade e conhecimento) do que pelos méritos técnicos. Na relação matriz-subsidiária, quanto mais fortes e de mais qualidade forem os fatores confiança, credibilidade e conhecimento, menores serão as chances de desinvestimento

na subsidiária. A decisão de desinvestimento se torna tanto mais difícil quanto mais atrelados entre matriz e subsidiárias estiverem os negócios, os contatos e as relações de trabalho.

Zahra, Gerard e Dharwadkar (2001) também analisam o efeito da determinação da matriz na iniciativa das subsidiárias e verificam que o mandato global pode ser determinante da iniciativa das subsidiárias. O mandato, atribuído pela corporação, define o papel e os objetivos da subsidiária e seu escopo de operação. Mandatos globais, por consequência, permitem às subsidiárias desenvolver importantes elos com diferentes clientes e fornecedores, o que aumenta sua exposição a diferentes sistemas de gerenciamento e inovação, acabando por criar oportunidades para absorver esses diferentes sistemas e inovações locais e difundí-las pela corporação.

3.3.3 Escolha da subsidiária

A terceira perspectiva propõe que o papel da subsidiária é determinado por ela própria; logo, a subsidiária teria mais capacidade do que a matriz para entender a complexidade e as oportunidades do local em que atua. Os recursos e as capacidades da subsidiária, as aspirações dos seus executivos e a iniciativa dos empregados determinam o papel da subsidiária (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998).

Birkinshaw (2001) define recursos como o estoque de fatores disponíveis controlados pela subsidiária: matéria-prima, equipamentos, infra-estrutura e recursos humanos. A capacidade está relacionada à habilidade da subsidiária otimizar a utilização dos recursos, geralmente através da execução de processos organizacionais.

De acordo com Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998), os recursos da subsidiária podem ser: (i) locais (sua força de vendas, por exemplo), significando que seu valor está limitado à região onde a subsidiária atua; e (ii) não-locais (por exemplo, seu laboratório de desenvolvimento), que podem potencialmente ser utilizados pela corporação em outras regiões. Os recursos não-locais são aqueles que podem efetivamente contribuir para a vantagem competitiva da corporação. Eles precisam atender a três critérios:

- Valor: Definido de forma genérica precisa ser superior aos disponíveis em

outras unidades da corporação. São os chamados recursos especializados.

- O reconhecimento da matriz: Refere-se ao entendimento e à aceitação dos recursos especializados, ou seja, reconhecimento formal por parte da matriz do valor superior dos recursos.
- Transferência da vantagem competitiva corporativa: Possibilidade de transferência de recursos entre subsidiárias. Baseado no fato de que existem recursos impossíveis de ser efetivamente transferidos para a corporação.

Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) afirmam que o desenvolvimento de recursos especializados ocorre dentro de um processo resultante da visão e das ações da liderança executiva da subsidiária. Assim, para a gerência da subsidiária, os recursos especializados significam oportunidade para novas iniciativas. A iniciativa é definida como a busca empreendedora de novas oportunidades em mercados internacionais onde os recursos especializados possam ser utilizados. A atividade empreendedora é muito mais que a criação de um novo negócio ou uma nova combinação de produção e processos. A atividade empreendedora sugere uma disposição proativa da empresa, diante das alternativas estratégicas de tomada de decisões de risco, indicando a propensão para buscar objetivos e tomar decisões, mesmo quando os resultados são incertos (BIRKINSHAW, 1996).

Quando a iniciativa conduz ao desenvolvimento de responsabilidades internacionais, a visibilidade da subsidiária dentro da rede corporativa aumenta. Esse aumento da visibilidade leva ao reconhecimento da subsidiária e representa a afirmação de sua importância estratégica, estimulando o desenvolvimento de novas iniciativas. Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) afirmam que, justamente por causa do aumento de visibilidade, a iniciativa é o fator mais crítico em fases iniciais do desenvolvimento da subsidiária.

Krishnan (2006) investiga o empreendedorismo a partir do conceito de iniciativa acima descrito em subsidiárias do setor de software na Índia. O autor identifica que a iniciativa das subsidiárias desempenhou um papel crítico na obtenção de novos negócios nos estágios embrionários de evolução da subsidiária, quando ainda faltava de credibilidade. Segundo o autor, que analisou três multinacionais do setor na Índia, o desenvolvimento do papel exercido pelas subsidiárias ocorreu em um ambiente de baixo nível de integração com a matriz e alto nível de autonomia, portanto contrário aos resultados das pesquisas anteriores do tema (como a de Birkinshaw, Hood e Jonsson,

1998). É contrário também a uma expectativa inicial com relação à Índia porque a explicação mais comum para o investimento de corporações multinacionais de TI na Índia é a vantagem de custo oriunda do baixo custo da mão-de-obra e porque o desenvolvimento de software é voltado para o mercado externo, complementando as atividades comerciais, de pesquisa e desenvolvimento das corporações no mercado global. Assim, seria de se supor uma forte integração da subsidiária com a corporação e um papel reduzido de iniciativa de subsidiária, o que não ocorreu.

3.3.4 Integrando as diferentes perspectivas

Paterson e Brock (2002) sintetizam, conforme a FIG. 2, como as três perspectivas se complementam, salientando os determinantes e o efeito de cada uma delas para o desenvolvimento das subsidiárias.

Birkinshaw e Hood (1998) afirmam que as três perspectivas interagem para determinar o papel da subsidiária dentro de um processo contínuo, que determina a sua evolução. Eles adotam o modelo de rede interorganizacional de corporações multinacionais, que modela a subsidiária como uma entidade semi-autônoma e capaz de tomar suas próprias decisões, mas restrita em suas ações às demandas da matriz e às oportunidades do ambiente local. A evolução da subsidiária é o resultado da acumulação (ou perda) de capacidades no tempo e do estabelecimento ou perda de missão (*charter*). O desenvolvimento da subsidiária está associado à acumulação de capacidades e estabelecimento de missão. O declínio da subsidiária está associado à perda de capacidade e missão. A mudança em capacidades pode antever ou suceder o estabelecimento da missão; todavia, para a evolução ocorrer, a missão deve eventualmente refletir o nível de capacidade.

Os autores definem missão (*charter*) como a manifestação visível do papel da subsidiária, pelo qual ela é reconhecida como responsável na corporação. O *charter* é definido tanto em termos do mercado que é servido quanto em termos dos produtos manufaturados, das tecnologias utilizadas, das áreas funcionais cobertas ou de qualquer combinação desses elementos. Para eles, a mobilidade latente de *charters* e a competição entre as subsidiárias são fatores nos quais se fundamenta o processo de evolução.

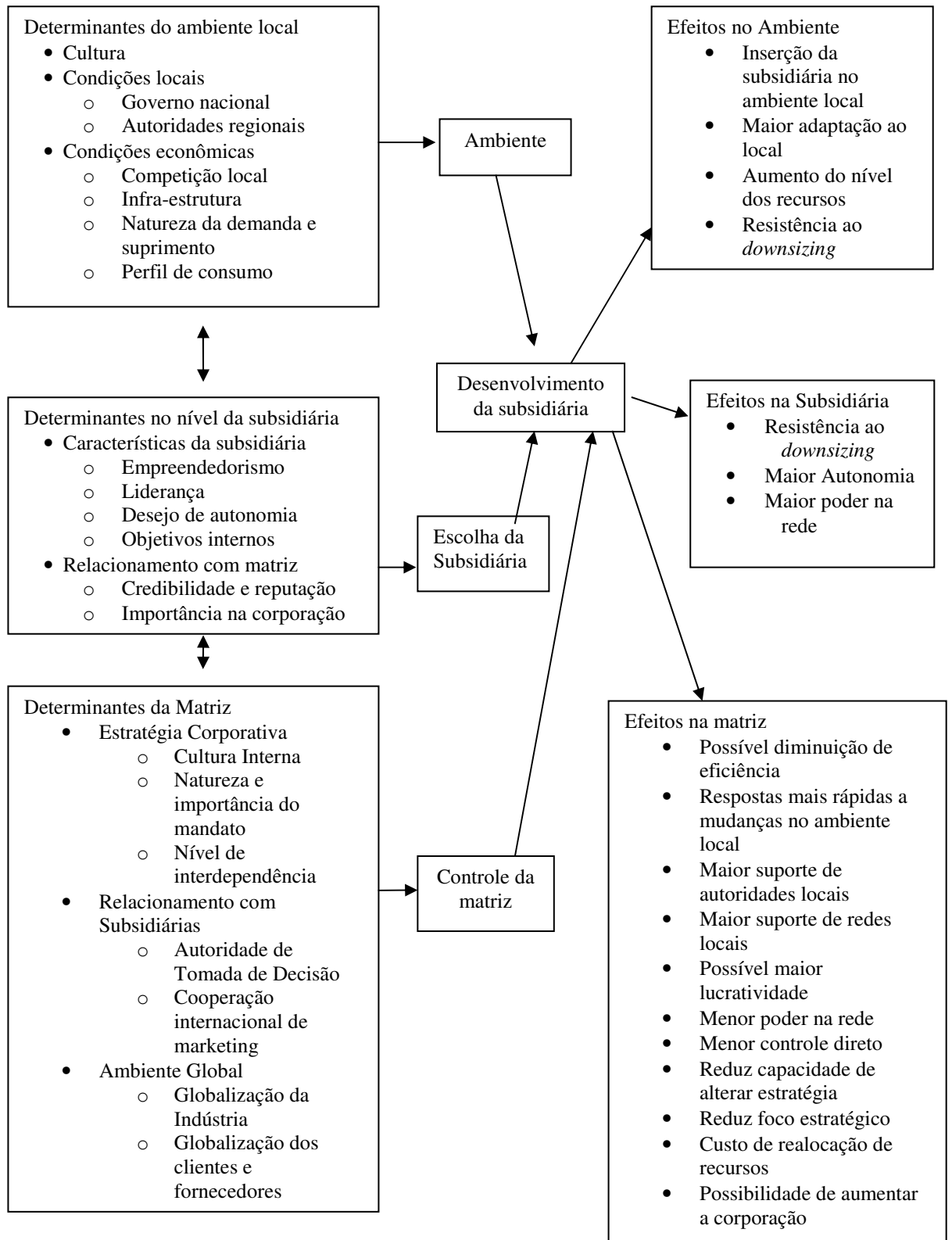


Figura 2 - Desenvolvimento de subsidiária: processo cíclico.
 Fonte: PATERSON; BROCK, 2002.

3.4 O *offshore* como papel de subsidiária

Ferdows (1997) desenvolveu o conceito de *offshore* como papel de uma subsidiária. De acordo com Ferdows (1997), a subsidiária *offshore* é definida como aquela que produz itens específicos a baixo custo, seguindo métodos preestabelecidos, e não é inovadora. Assim definido, o *offshore* enfatiza que o maior diferencial que se busca é o baixo custo, e isso deixa pouca abertura para questões como maior autonomia para, por exemplo, definir novos processos ou tecnologias e, assim, evoluir no seu papel contribuidor perante a matriz.

O *offshore* está alinhado com a necessidade de racionalização, que é consequência da globalização. Analisado por D’Cruz (1986), White e Pointer (1984), Birkinshaw e Morrison (1995), é equivalente ao papel de um contribuidor especializado em que a competência diferenciada identificada pela corporação é a presença de recursos especializados a baixo custo.

O *offshore* é, assim, primariamente determinado pela matriz. Como já visto nas seções anteriores, existem vários motivos para isso:

- Franco (2005) mostra que a globalização gera a necessidade de racionalização, levando a matriz a trabalhar mais e mais com exportação de serviços via comércio intrafirma.
- Jain (2003) mostra não apenas que o avanço da tecnologia criando a habilidade de subdividir ou fragmentar processos, ferramentas e sistemas facilita o trabalho de racionalização, mas também que a padronização é outro fator importante para a racionalização e, por consequência, o estabelecimento de planejamentos globais por parte das corporações.
- Ghoshal e Bartlett (1990) afirmam que a tendência atual de desregulamentação de mercados e a melhoria na infra-estrutura de comunicações e de transporte aumentam a interação entre os elementos das redes nacionais de diferentes países (utilizando aqui o modelo de redes interorganizacionais). A tendência, então, é que a corporação reduza o nível

de dispersão de recursos até um limite e que o nível de especialização aumente drasticamente. Assim, a necessidade de racionalização leva a corporação a procurar locais de menor custo com níveis de capacidade e qualidade adequados.

No entanto, é possível verificar que o *offshore* pode ser utilizado pelas subsidiárias como um passo inicial para evoluir no seu papel contribuidor, haja vista que:

- Chen e Cannice (2005) verificam que, nesse contexto de racionalização, uma alternativa para as subsidiárias de países emergentes é justamente se posicionar como plataformas de exportação, assumindo um papel *offshore* onde seu recurso não-local é diferenciado pelo baixo custo. Isso em si já aumenta o seu papel contribuidor, pois disponibiliza recursos da subsidiária que serão usufruídos por outras unidades da corporação.
- Krishan (2006) mostra que a subsidiária pode utilizar a oportunidade *offshore* para evoluir ainda mais no seu papel contribuidor, a partir do exemplo das subsidiárias do setor de *software* na Índia. Para as subsidiárias indianas, a oportunidade *offshore* somada ao empreendedorismo foi fundamental para alcançar graus mais elevados de contribuição.
- Oliveira Jr., Somer e Colombini (2002) observam que subsidiárias localizadas no Brasil podem desempenhar, em função do contexto local — potencial de mercado, boas universidades e centros de pesquisa etc. —, um papel de líder estratégico na MNE, sendo fonte de conhecimento e melhores práticas.
- Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) afirmam que o desenvolvimento de recursos especializados decorre de um processo resultante da visão e ações da liderança executiva da subsidiária.

Já que o *offshore* é uma oportunidade para o desenvolvimento do papel das subsidiárias, é preciso entender como os fatores determinantes do desenvolvimento aqui analisados — determinação da matriz, determinismo ambiental e escolha da subsidiária — contribuem e interagem para esse desenvolvimento. Isso será feito durante a análise de estudos de caso desta pesquisa.

4 Metodologia da pesquisa

4.1 Método de pesquisa

Para atender os objetivos deste trabalho — analisar como o *offshoring* de TI contribui para definir o papel da subsidiária no contexto da sua corporação —, foi utilizado o estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa.

A estratégia de pesquisa depende de algumas variáveis:

- O tipo de questão de pesquisa.
- O grau de controle que o investigador tem sobre os eventos.
- O foco temporal (eventos contemporâneos x fenômenos históricos).

A pesquisa qualitativa é adequada quando o tipo de questão de pesquisa é do tipo “como” e “por quê”?; quando o controle do investigador sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal da pesquisa está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Em vez de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. A pesquisa qualitativa é mais participativa, portanto menos controlável. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (RUIZ, 2004; NEVES, 1996).

YIN (1989, p. 23) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. BONOMA (1985), ao tratar dos objetivos da coleta de dados, afirma que os objetivos do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, “...mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra,

o objetivo é compreensão”. YIN (1989) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

- Explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos ‘surveys’ ou pelas estratégias experimentais.
- Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
- Fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
- Explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

O modelo metodológico utilizado por esta pesquisa é o proposto por Yin (2003), para estudo de casos múltiplos, ilustrado na FIG. 3.

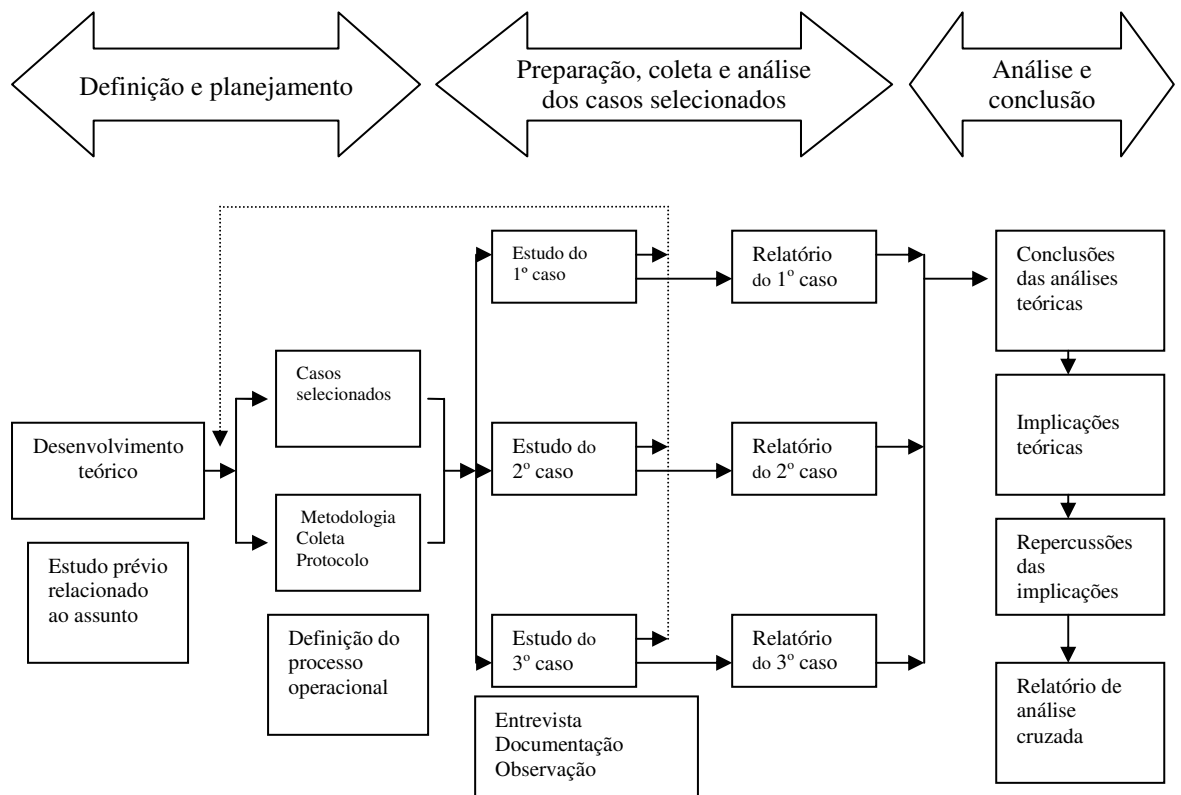


FIGURA 3: - Modelo metodológico de estudo de casos múltiplos.
Fonte: Adaptado de YIN (2003).

Esse modelo emprega técnicas comparativas a fim de permitir a construção do conhecimento indutivamente, com base nos dados colhidos e analisados, ao invés de dedutivamente pela extensão e teste de teoria determinada previamente. Enquanto a teoria existente pode ser útil para conduzir à generalização das observações, os dados serão a principal fonte de entendimento ou de geração de conhecimento neste trabalho (EISENHARDT, 1989). A pesquisa procurou descrever a característica de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis pesquisadas, tendo, então, natureza compreensiva, procurando apreender os fatos, e não somente registrá-los.

Para Yin (2003), as evidências oriundas de estudos de casos múltiplos tendem a ser mais convincentes, e o estudo é visto como mais robusto, então é mais adequado que estudo de caso único. Se, sob contextos variados, é possível chegar a conclusões comuns, aumenta-se a capacidade externa de generalização.

Cabe aqui uma discussão do que seja um caso. Pensa-se num caso geralmente como um único membro de uma dada população e, como tal, fracamente representando a população. Assim, o estudo desse caso forneceria uma base fraca para generalização. Entretanto, um caso pode ser definido como um fenômeno de certa natureza, que ocorre num dado contexto (MILES; HUBERMAN, 1994). O caso é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade, ou até mesmo uma nação. Todos esses tipos de caso são unidades sociais. Frequentemente o problema sob estudo preocupa-se mais em estabelecer as similaridades entre situações e, a partir daí, estabelecer uma base para generalização, o que muitas vezes justifica a generalização de um caso para outro, muito mais do que para uma população de casos.

O estudo de caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas à luz do tipo de problema, das questões a ser respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico. Os preconceitos existentes em relação ao estudo de caso são externalizados em afirmativas como (CESAR, 2005):

- Os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva.
- O estudo de caso não fornece base para generalizações científicas.

- O estudo de caso demora muito e acaba gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados.

Segundo Yin (2003), essas limitações podem ocorrer igualmente em outros métodos de investigação científica, se o pesquisador não tiver o treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica.

A afirmação de que o estudo de caso oferece pouca base para generalização é, segundo Yin (2003), uma das facetas dos preconceitos que cercam essa estratégia de pesquisa. O autor argumenta que, se não é possível generalizar a partir de um único caso, também não é possível generalizar com base em um único experimento. De fato, as generalizações são usualmente baseadas em um conjunto de experimentos replicado em diferentes condições. Para Yin (2003), o mesmo raciocínio pode ser usado para o estudo de casos múltiplos e, nesse sentido, a lógica que rege o desenho da pesquisa não é a da amostragem, mas a da replicação. Assim, cada caso deve ser selecionado de acordo com uma das seguintes previsões:

- ou se espera encontrar resultados semelhantes nas diversas unidades investigadas (replicação propriamente dita);
- ou se espera encontrar resultados diferentes em razão de fatores previamente antecipados pelo pesquisador (“replicação teórica”).

Tal como os experimentos, o estudo de caso, portanto, não representa “amostra” cujos resultados seriam generalizáveis para uma população (generalização estatística). O pesquisador não procura casos representativos de uma população para a qual pretende generalizar os resultados, mas a partir de um conjunto particular de resultados, ele pode gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos (generalização analítica).

No entanto, para Stake *apud* Denzin e Lincoln (2001), essa preocupação com a generalização compete com a busca da particularidade, e não deveria ser enfatizada em toda pesquisa. Observa que se, por um lado, os trabalhos sobre a metodologia dos estudos de caso são escritos essencialmente por especialistas, convencidos de que a pesquisa científica deve contribuir para a generalização, por outro lado, a maior parte dos estudos é conduzida por pesquisadores que se interessam pelo aspecto intrínseco do caso estudado e demonstram pouca preocupação com o avanço da ciência. Seus projetos

visam a compreensão do que é importante naquele caso e, para isso, propõem as questões que lhes parecem relevantes, descrevem contextos e fazem interpretações próprias ao caso, proporcionando ao leitor “descrição densa” (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Um ponto comum entre vários autores (YIN, 2003; BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989) é a recomendação de cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais feitas ao método. Considerando que o projeto de pesquisa deve ser uma proposição lógica, sua qualidade deve ser analisada também por critérios lógicos e, de acordo com YIN (2003), quatro testes, referentes à *validade* e à *confiabilidade* são relevantes, portanto verificados nesta pesquisa:

- Validade de constructo: Estabelecer definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar — medir ou descrever. O teste é realizado através da busca de múltiplas fontes de evidência para uma mesma variável.
- Validade interna: Estabelecer o relacionamento causal que explique que determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos). Deve-se testar a coerência interna entre as proposições iniciais, o desenvolvimento e os resultados encontrados.
- Validade externa: Estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações assemelhadas.
- Confiabilidade: Mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se resultados assemelhados. O protocolo do estudo de caso e a base de dados do estudo são fundamentais para os testes que indicam confiabilidade.

4.2 Unidade empírica de pesquisa

Para César (2005), os cuidados que devem ser tomados na utilização de casos múltiplos referem-se a duas questões fundamentais:

- O critério de amostragem, pois em estudos dessa natureza a escolha da amostra se baseia não na incidência de fenômenos, mas no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e nas variáveis potencialmente relevantes.
- Os casos selecionados devem se relacionar às replicações teóricas necessárias ao estudo, ou seja, a certeza que se quer ter, e não a critérios estatísticos relacionados a níveis de significância.

Um cuidado essencial que se deve tomar no critério de escolha dos casos é evitar um estreitamento do universo para escolha, quando não se analisam casos que estejam na fronteira do fenômeno que se pretende analisar. Esses casos de fronteira podem ser interessantes, porque podem trazer à tona facetas que não foram inicialmente pensadas e podem oferecer dados para comparação (MILES; HUBERMAN, 1994).

Um guia interessante a ser seguido para a escolha dos casos é pensar primeiro nos casos típicos ou representativos do fenômeno; segundo em casos negativos ou não-conformes o fenômeno; terceiro nos casos considerados excepcionais ou discrepantes. O primeiro e o segundo critério permitem que o pesquisador estabeleça os limites para compor sua amostra com base na variação de aspectos relacionados ao fenômeno; o terceiro, que o pesquisador qualifique seus achados e especifique as variações ou contingências sob as quais o fenômeno se manifesta. Utilizar aspectos discrepantes dos casos força o pesquisador a clarear os conceitos e confirma os limites estabelecidos para escolha da amostra (MILES; HUBERMAN, 1994).

Miles e Huberman (1994) sugerem uma lista de questões que auxiliam a determinar se o critério escolhido para seleção dos casos foi adequado:

- A amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa?

- O fenômeno no qual você está interessado pode ser identificado na amostra?
- Os casos escolhidos permitem comparação e algum grau de generalização?
- As descrições e explicações que podem ser obtidas a partir dos casos estudados guardam consonância com a vida real?
- Os casos selecionados são considerados viáveis, no sentido de acesso aos dados, ao custo envolvido, ao tempo para coleta de dados?
- Os casos escolhidos atendem a princípios éticos?

Assim, procurou-se obedecer aos critérios de escolha acima durante a definição dos casos.

A fim de alcançar os objetivos da pesquisa, analisaram-se subsidiárias da mesma corporação em três países — Brasil, Argentina e Índia — que exercem atividades de *offshore*. Essa análise comparativa teve o propósito de avaliar e comparar o desenvolvimento do papel da subsidiária através do *offshoring* e, mais especificamente, os fatores determinantes desse desenvolvimento.

A escolha da corporação analisada, cujo nome se mantém confidencial, seguiu o método não-probabilístico e teve como critério ser uma das maiores do setor de TI no mundo, ter subsidiárias na Índia, país com maior atuação no mercado *offshore* de TI, e possuir outras subsidiárias supridoras de serviços *offshore* em outros países da América Latina, diferente de Brasil (de modo a se comparar duas subsidiárias com os mesmos diferenciais para o serviço *nearshore*).

4.3 A estratégia da coleta de dados

O estudo de caso teve como base a coleta dos dados relevantes para a pesquisa. Parte da estratégia de coleta de dados foi a de observação indireta, através de levantamento documental: a base de dados de associações de classe no Brasil; dados e estatísticas governamentais; entrevistas de executivos das subsidiárias a revistas nacionais e internacionais; e dados de empresas de consultoria que realizam o levantamento e o processamento estatístico de dados do setor. Além dos dados relativos à atuação, ao perfil e ao histórico das subsidiárias, foram coletados os dados relativos ao

histórico e à estratégia da corporação, bem como as entrevistas realizadas pelo *chief executive officer* (CEO) da corporação a revistas especializadas e suas palestras proferidas em universidades.

Foram feitas entrevistas pessoais semi-estruturadas com questões semi-estruturadas baseadas nos temas levantados no referencial teórico. O roteiro utilizado nas entrevistas realizadas nas subsidiárias encontra-se no APÊNDICE. Em cada subsidiária foram entrevistados empregados de duas ou mais áreas, que tivessem influência na definição das ações e das estratégias *offshore* da subsidiária. Pelo escopo das questões, que exigem conhecimento estratégico da empresa, foram entrevistados executivos que ocupam cargos de alto nível. As entrevistas duraram em média duas horas e foram realizadas durante o terceiro quartil de 2007. O roteiro foi enviado com antecedência para que o entrevistado tivesse possibilidade de se preparar para as respostas. As entrevistas foram documentadas por escrito, e não foi permitida a divulgação dos dados individuais das entrevistas (divulgação autorizada somente na forma de análise agregada das entrevistas). As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por telefone. Entrevistas pessoais foram realizadas com representantes das três subsidiárias e da matriz.

Apesar da complexidade organizacional da corporação pesquisada, baseada fortemente em uma estrutura matricial com adaptações locais às necessidades de cada subsidiária, é possível verificar no Quadro 3 o número de entrevistas. Foram realizadas 11 entrevistas, distribuídas entre as diferentes geografias e unidades da empresa — Corporação, Matriz América Latina, Subsidiária Brasil (BRZ), Subsidiária Argentina (ARG), Subsidiária Índia (IND) e entre os diferentes tipos de serviços de terceirização — Desenvolvimento e Manutenção de Aplicações (AS), Gerência de Infra-estrutura (ITD) e Processos de Negócio (BPO).

Unidade da empresa	Cargo entrevistado	Serviço			Nacionalidade			
		Infra	App	BPO	IND	BRZ	ARG	USA
América Latina Matriz	Executivo AS LA		x					x
	Diretor <i>Offshore</i> LA	x	x	x		x		
	VP LA ITD	x						x
Subsidiária Brasil	Gerente <i>Offshore</i> ITD	x				x		
	Gerente <i>Offshore</i> AS		x			x		
	Gerente BPO			x		x		
Subsidiária Argentina	Gerente <i>Offshore</i> ITD	x					x	
	Gerente AS		x				x	
Subsidiária Índia	VP <i>Offshore</i> ITD	x						x
	VP <i>Offshore</i> AS		x		x			
	VP <i>Offshore</i> BPO			x	x			
Totais	11	5	5	3	2	4	2	3

Quadro 3: Lista das entrevistas realizada para a pesquisa

Segundo Yin (2003), deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a ser adotados no estudo e onde estão listados: (i) a visão geral do projeto e seu tema; (ii) as questões de estudo e as leituras norteadoras; (iii) os procedimentos a ser adotados para a coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); e (iv) o plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, informações explanatórias).

Durante a coleta de dados, é fundamental a utilização de várias fontes de evidência, como a triangulação de dados, de avaliadores, de métodos, de teorias ou perspectivas diferentes que possam estar explicando os dados. A não-utilização de múltiplas fontes de evidência pode propiciar alguns dos erros frequentemente apontados por aqueles que são críticos ao método, como generalizações infundadas e não-validação dos construtos.

Foi conduzido um estudo piloto na subsidiária Brasil. A execução do estudo piloto, segundo Yin (2003), tem por objetivo ajudar o investigador a refinar os seus procedimentos de coleta e registro de dados e lhe dará a oportunidade para testar os procedimentos estabelecidos para essa finalidade. A condução de um estudo piloto é de extrema importância e a ele devem ser dados mais recursos do que à fase de coleta de dados do caso real (YIN, 2003), pois, se concluir com sucesso a condução do estudo piloto, a probabilidade de sucesso na condução do estudo do caso real será bastante

elevada. O piloto foi conduzido utilizando-se uma primeira versão do roteiro de entrevista como referencia, e compôs-se da execução de uma entrevista com um dos executivos da subsidiária Brasil. A partir do resultado desta entrevista foi necessário reconfigurar o formato do roteiro da entrevista, de modo a torná-la mais fluida e mais clara do ponto de vista do entrevistado, que se encontra no formato final no APÊNDICE.

4.4 A estratégia de análise e interpretação

Nesta fase do estudo, buscam-se a categorização e a classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Embora haja várias estratégias para esta etapa, Yin (2003) propõe duas estratégias gerais:

- Basear a análise em proposições teóricas, organizando o conjunto de dados baseado nelas e buscando a evidência das relações causais propostas na teoria.
- Desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Independentemente da estratégia de análise dos dados, Yin (2003) propõe métodos principais de análise. Para esta pesquisa utilizou-se o método de Construção da explanação, onde buscam-se efetivamente relações de causa e efeito entre os dados, o que exige a utilização de casos múltiplos para comparação de resultados.

Eisenhart (1989) afirma que a fase de análise de dados de um estudo de caso é a parte mais difícil e menos codificada, mas que certas características-chave dessa fase podem ser identificadas. Veja-se a seguir:

- Um passo-chave é a análise intracaso, que pode ajudar os pesquisadores a lidar com um grande volume de dados. A idéia geral é se familiarizar ao máximo com cada caso em particular, mediante uma descrição estruturada do caso. Esse processo permite que características únicas de cada caso floresçam antes de que os pesquisadores tentem obter padrões pela comparação dos diferentes casos.
- Associada à análise intracaso, deve-se proceder à procura de padrões entre os diferentes casos estudados. Eisenhart (1989) lembra os problemas comuns desta fase:
 - há o perigo de os pesquisadores alcançarem conclusões prematuras ou mesmo falsas, como resultado de vieses no processamento da informação;
 - pode-se chegar à conclusões com base em dados limitados;
 - ignoram-se questões estatísticas básicas; ou
 - desconsideram-se evidências que forem desconfortáveis ao estudo.

Uma tática sugerida é definir categorias ou dimensões, de acordo com o problema em estudo e a literatura, além de procurar similaridades ou diferenças dentro dos casos. Outra tática sugerida é selecionar pares de caso e listar similaridades e diferenças entre cada par.

Para esta pesquisa, a análise de dados foi realizada com base nas variáveis de análise definidas na etapa de elaboração do roteiro de entrevista. A construção de variáveis para a realização da pesquisa foi definida a partir da literatura analisada. Cada variável tem perguntas específicas associadas no roteiro. As variáveis podem ser agrupadas entre os fatores determinantes do desenvolvimento da subsidiária (escolha da subsidiária, determinação da matriz e determinismo ambiental). O Quadro 4 resume as variáveis analisadas com sua definição. Do estudo de caso emergiram variáveis não esperadas, associadas ao fator determinante escolha da subsidiária, que serão analisadas no capítulo 5.

Atividades realizadas (competências e papel contribuidor da subsidiária)		
Variável	Definição	Literatura analisada
Competência (P&D, Produção, Vendas, Marketing, Gerência)	Quais são os recursos especializados da subsidiária e como são utilizados. Com que grau as competências da subsidiária são	Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Frost; Birkinshaw; Esign

Internacional)	utilizadas por outras unidades da corporação.	(2002)
Papel contribuidor:	A evolução das responsabilidades internacionais da subsidiária. As atividades realizadas pela subsidiária que refletem seus recursos especializados.	Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Birkinshaw (1996)

Escolha da subsidiária

Variável	Definição	Literatura analisada
Orientação empreendedora	A disposição proativa da empresa diante das alternativas estratégicas de tomada de decisões de risco, indicando a propensão para buscar objetivos e tomar decisões mesmo quando os resultados são incertos. Verificada por: <ul style="list-style-type: none"> • como a alta direção apóia as atividades empreendedoras da subsidiária; • retrospectiva de atividades de inovação suportadas e implementadas através da alta direção; • apoio da alta direção a decisões de risco calculadas; • se a subsidiária considera assumir risco como um atributo positivo. 	Paterson; Brock (2002) Birkinshaw (2001) Birkinshaw (1996) Birkinshaw; Hood Jonsson (1998)
Iniciativa	A busca empreendedora de novas oportunidades em mercados internacionais onde os recursos especializados possam ser utilizados. Verificado por: <ul style="list-style-type: none"> • o grau com que novos produtos ou serviços foram desenvolvidos na subsidiária e utilizados internacionalmente; • o grau de sucesso obtido com investimentos da corporação na subsidiária. 	Paterson; Brock (2002) Birkinshaw (2001); Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998)

Determinismo ambiental

Variável	Definição	Literatura analisada
Ambiente global	Grau de globalização da indústria, à luz de que certas indústrias sejam mais inclinadas à integração global que outras. Verificado por <ul style="list-style-type: none"> • grau necessidade com que compradores são padronizados; • intensidade da competição em mercados-chave da subsidiária; • grau em que a indústria é suscetível à economia de escala global; • reconhecimento mundial do produto ou serviço oferecido; • grau de padronização da produção, • a condição em que a introdução de novos produtos ou serviços ocorre de maneira concomitante em diferentes mercados. 	Borini; Oliveira; Guevara (2004b) Carmel; Tija (2005) Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998)
Ambiente local	Grau com que o ambiente local explica variações na performance de subsidiárias. Diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais e institucionais entre países influenciam variação de performance de	Porter (1990); Carmel; Tija (2005)

	<p>corporações multinacionais. Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grau e sofisticação da disponibilidade local de recursos; • qualidade dos fornecedores locais; • nível de exigência e maturidade dos cliente locais; • nível de competição no mercado doméstico; • nível de integração com governo e associações de classe; • nível de atuação do governo em prol da indústria; • baixos salários e custos; • qualidade e disponibilidade de infraestrutura de tecnologia. 	
Determinação da matriz		
Variável	Definição	Literatura analisada
Comunicação e integração	<p>Comunicação corporação-subsidiária, representada pelas interações pessoais e por outros meios. Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grau em que executivos da matriz compartilham informação com suas contrapartes na subsidiária • grau em que as competências locais da subsidiária são bem compreendidas pela matriz. 	<p>Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Birkinshaw (2001) Birkinshaw (1999)</p>
Autonomia	<p>Grau em que as decisões são tomadas pela subsidiária sem a interferência da matriz. Verificado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • se a subsidiária percebe aumento de autonomia ao longo dos últimos anos; • se a subsidiária percebe aumento da receptividade da corporação para as iniciativas da subsidiária; • se existe desejo de autonomia por parte da subsidiária. 	<p>Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Paterson; Brock (2002) Birkinshaw (2001) Birkinshaw; Hood (1998)</p>
Credibilidade	<p>Definida pelo grau com que a corporação tem conhecimento e confiança na capacidade da subsidiária. Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o histórico de cumprimento de metas pela subsidiária, • o grau em que a subsidiária desenvolve competências locais e • histórico da subsidiária com atividades de gestão internacional 	<p>Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Birkinshaw (1999)</p>
Centralização da decisão	<p>Grau com que a corporação assume responsabilidade pelas decisões que afetam as atividades da subsidiária</p>	<p>Birkinshaw; Hood; Jonsson (1998) Birkinshaw (1999)</p>
Delegação de responsabilidade Internacional	<p>Histórico de mandatos, atribuído pela corporação, definindo o papel e objetivos da subsidiária e seu escopo de operação.</p>	<p>Zahra; Gerard; Dharwadkar (2001)</p>

Quadro 4: Lista das variáveis analisadas

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Histórico da corporação

A corporação tem sua origem nos EUA, no final do século XIX e surgiu por meio da fusão de diferentes empresas de tecnologia pioneiras em processamento de dados e medidores de tempo. Seu grande sucesso inicial deve-se a seu líder, presidente empossado em 1914, que estabeleceu normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época, como o respeito ao funcionário, a preocupação com a satisfação dos clientes e o foco em serviços e na equipe de vendas. Nessa época a empresa contava com menos de 1.400 funcionários. As constantes pesquisas de Engenharia resultaram na criação e no aperfeiçoamento de novas máquinas de contabilidade, exigidas pelo rápido desenvolvimento industrial. Antes de 1924, esse grupo havia aumentado e diversificado sua experiência. Os produtos ganhavam maior qualidade, surgiam novas máquinas e com elas novos escritórios de vendas e mais vendedores.

Em consequência do constante e rápido desenvolvimento, a empresa criou no final da década de 1940 uma subsidiária inteiramente independente, cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos. As atividades resultantes da formação dessa subsidiária, que não mais existe, se estendem hoje por mais de 150 países. As fábricas e os laboratórios funcionam em 15 países. Essas fábricas estão integradas aos laboratórios de desenvolvimento em países como França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão. Os 29 laboratórios de desenvolvimento atuam juntamente com os 5 centros de pesquisa pura, onde são realizadas as mais sofisticadas pesquisas tecnológicas.

Em 2007 a corporação teve renda superior a US 98 bilhões de dólares, com cerca de 37% do seu faturamento proveniente de serviços, e atualmente emprega mais de 130 mil funcionários ao redor do mundo. Cerca de 57% do seu faturamento é proveniente dos outros países em que atua.

A evolução da empresa aconteceu a partir de um acontecimento-chave em sua trajetória, e as mudanças marcantes da própria história da tecnologia da informação no mundo determinaram seu futuro:

- A empresa foi um dos principais fornecedores das forças armadas americanas durante a Segunda Guerra Mundial. O contrato com as forças armadas garantiu o investimento necessário para o desenvolvimento da empresa, além de permitir o acesso da empresa à tecnologia de ponta desenvolvida nas universidades americanas. Na verdade, mais valioso no longo prazo do que os lucros auferidos pelos contratos foi o acesso à tecnologia de computadores digitais desenvolvida sob coordenação dos militares, porque permitiu à empresa lançar no mercado após a guerra equipamentos com tecnologia de ponta.
- Na década de 1960 a empresa fez um investimento altíssimo na criação de uma arquitetura-padrão que permitisse a portabilidade de *software* entre computadores (*hardwares*) de diferentes capacidades. Essa criação acabou por consolidar sua posição no mercado como uma das maiores empresas de TI do mundo.
- O surgimento da computação doméstica na década de 1980, com o advento do PC e de novos competidores como Microsoft e Intel resultaram no primeiro prejuízo da corporação em sua história, no ano de 1993. Essa grande perda foi a causa de uma profunda reformulação da estratégia da corporação, que passou a focar prioritariamente nos segmentos de *software* e serviços de TI.
- Com o amadurecimento da indústria de serviços de TI e o surgimento de novos competidores globais, especialmente empresas indianas, a corporação deu um novo passo em sua estratégia para se consolidar como uma empresa global e adotou um modelo de organização globalmente integrada. Segundo seu CEO, as corporações multinacionais estão tomando nova forma como resposta às crescentes pressões da globalização. Essa nova forma tem duas características. A primeira diz respeito ao lugar em que as corporações produzem. Até recentemente as corporações produziam produtos e serviços no lugar em que os venderiam. Assim, o investimento estrangeiro geralmente se direcionava ao mercado estrangeiro ao qual o produto ou serviço seria vendido. Hoje em dia, corporações investem mais naqueles lugares em que melhor podem suprir para o mercado global. A integração global da produção corta custos de produção. A segunda característica diz

respeito a quem produz ou fornece produtos ou serviços. A padronização da tecnologia e das práticas de serviços compartilhados faz com que corporações possam cada vez mais terceirizar serviços, antes feitos dentro de casa, para outras empresas especialistas em suas áreas ou para subsidiárias localizadas além-fronteiras.

O modelo de empresa globalmente integrada adotado pela corporação é um ponto-chave para esta pesquisa. Dentro do modelo de desenvolvimento de subsidiárias analisado neste estudo (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; BIRKINSHAW, 2001; PATERSON; BROCK, 2002) fica claro que existe uma determinação da matriz para a adoção de um modelo de racionalização entre as subsidiárias (contribuidores especializados). A estratégia atual da corporação se baseia no estabelecimento de subsidiárias agindo como contribuidores especializados com base em seu baixo custo, segundo o papel *offshore* definido por Ferdows (1997).

Essa estratégia procura colocar a empresa um passo à frente dos concorrentes indianos, que não possuem ainda presença física em vários países e, portanto concentram a entrega de serviços a partir da Índia. O fato de possuir presença e pontos de entrega de serviços em vários países serve como um fator de redução de risco diante dos concorrentes indianos, seja por motivos geopolíticos, seja por questões de variações econômicas, como variações de taxa de câmbio, seja por questões de infra-estrutura, seja por disponibilidade de recursos humanos.

Uma consequência importante da estratégia adotada é que essa corporação privilegia subsidiárias fora da Índia que consigam prover valor de integração verificado acima. A estratégia foge ao modelo transnacional sugerido por Bartlett e Ghoshall (1989). Essa diferença justifica-se pela tendência de padronização do serviço, isto é, os requisitos de clientes e a forma de prover o serviço estão cada vez mais homogêneos (mesmos processos, mesmas ferramentas e mesma gestão), denominados de *utility service* por Gartner (2005). A padronização, com o consequente risco de comoditização da indústria, leva à necessidade de obtenção de ganhos de escala, que são obtidos pela centralização. Trata-se do modelo de corporação global definido por Bartlett e Ghoshall (1989), que centraliza suas decisões operacionais e estratégicas. Assim, o modelo traz vantagem competitiva em termos de custos através de operações centralizadas em escala global e trata o mercado mundial como um todo integrado.

O time responsável pela estratégia global dessa corporação, no entanto, reconhece a necessidade do estabelecimento de uma verdadeira rede integrada de entrega de serviços, e essa integração refere-se não somente ao relacionamento entre subsidiária e matriz, mas também entre subsidiária e subsidiária. Verifica-se a necessidade futura do estabelecimento de centros de excelência baseados em subsidiárias promovendo a diferenciação da corporação no mercado pela integração do conhecimento gerados nesses centros, visando combater a falta de recursos humanos especializados, o que poderá ocorrer no futuro, na matriz.

É interessante fazer aqui uma comparação com os estudos que Farrell, Laboissière e Rosenfeld (2006) e Dossani e Kenny (2006), que analisam a questão da disponibilidade de mão-de-obra de baixo custo em certos países, procurando avaliar o risco que correm os países desenvolvidos de perder postos de trabalho para esses países de mão-de-obra mais barata: a corporação, ao contrário, enxerga não a possibilidade de perda de postos de trabalho no futuro, mas o fato de não haver no futuro mão-de-obra especializada suficiente nos países desenvolvidos, levando a uma necessidade cada vez maior do uso do *offshoring*.

Verifica-se também que, apesar de uma determinação da matriz para o estabelecimento de um modelo denominado global integrado, existem pressões de mercado, como a falta de recursos humanos citada acima, que podem levar a uma oportunidade de aumento de relevância estratégica das subsidiárias ao longo do tempo. A tendência atual de centralização da corporação sugere que essa mudança deverá ser fortemente baseada na iniciativa das subsidiárias, que por sua vez terão maior potencial de ocorrer a partir da identificação e da aplicação de recursos diferenciados do ambiente local.

5.2 A subsidiária Índia

a) Características gerais da empresa

A subsidiária Índia surgiu e cresceu com base em *joint ventures* e aquisições. A multinacional opera na Índia desde o início da década de 1990, a partir de uma *joint venture*, quando o mercado indiano se reabriu para empresas estrangeiras. Cresceu modestamente até a virada do ano 2000, momento em que desfez a *joint venture* e se estabeleceu como uma subsidiária totalmente controlada pela matriz. A partir daí, tem crescido a percentagens de dois dígitos. Em 2004, cresceu por aquisição de uma empresa de serviços de terceirização de processos de negócio (BPO). Em 2006 já era um dos cinco maiores empregadores do setor de TI da Índia, com mais de 40.000 funcionários, perdendo praticamente somente para as grandes empresas nacionais do setor (Wipro, TCS, Infosys).

Desde sua entrada no país tem havido um grande foco em estabelecimento de melhores práticas de mercado, tendo sido certificada pela ISO 9001 em meados da década de 1990 e CMM¹⁰ nível cinco no final da década. Também no final da década de 1990 teve seu primeiro laboratório de pesquisa na área de *software* estabelecido, localizado ao lado do Indian Institute of Information Technology (IIIT), em Nova Delhi, mas ainda recebendo direcionamento de outras unidades. Em 2005, foi estabelecido o primeiro laboratório de pesquisa de serviços, desta vez definindo padrões e orientando outras unidades da corporação. No início da década de 2000, a subsidiária foi premiada por diferentes entidades indianas pelo seu trabalho na exportação de serviços de TI (STPI, MAIT e Dataquest).

Em número de empregados, a subsidiária é a segunda maior unidade da corporação, logo atrás da unidade americana. É a unidade da corporação que mais cresce percentualmente em faturamento nesta década. Por isso e pelo estabelecimento da Índia como plataforma de operações *offshore*, é uma subsidiária que tem recebido

¹⁰ **Capability Maturity Model (CMM)**, também conhecido como **Software CMM (SW-CMM)** pode ser definido como uma soma de melhores práticas para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de softwares em uma organização. O CMM fornece às organizações orientação sobre como ganhar controle do processo de desenvolvimento de software e como evoluir para uma cultura de excelência na gestão de *software*

atenção especial da corporação, seja na atenção ao crescimento dos competidores locais, seja nas parcerias com governo e universidades para o aproveitamento das competências criadas. O GRÁF. 1 representa o crescimento em renda por quartil, em uma comparação ano a ano.

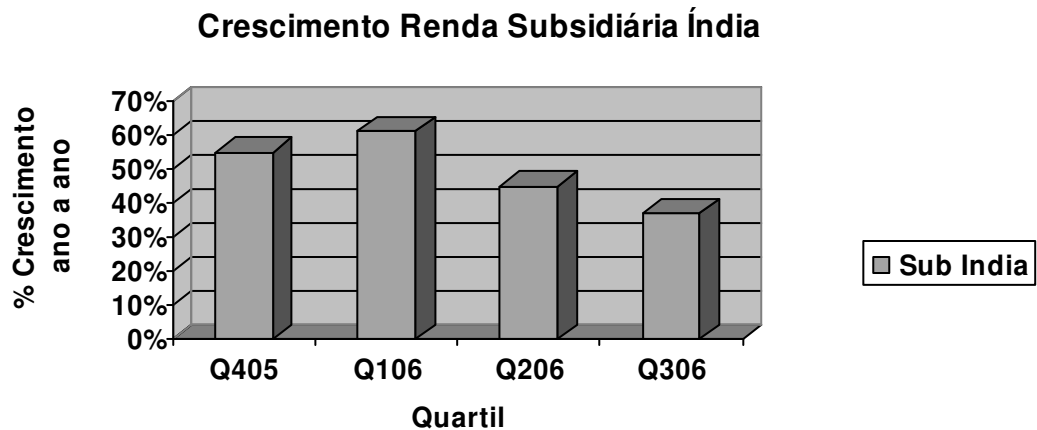


Gráfico 1: Crescimento em renda por quartil da subsidiária Índia
Fonte: Revista *eweek*, março 2006.

b) Atividades realizadas

Apesar de se enquadrar primariamente no plano da corporação de redução de custo pelo uso de mão-de-obra mais barata, a subsidiária Índia executa atividades de laboratório de pesquisa, laboratórios de desenvolvimento, consultoria e tem centros de excelência estabelecidos que prestam serviços para a corporação. Além da participação na exportação de serviços, a subsidiária é uma das principais empresas no mercado doméstico de serviços de TI da Índia — entre as três maiores em faturamento. Cresceu 55% em faturamento no período 2005-2006, embora a renda doméstica seja ainda pequena quando comparada ao total da corporação (cerca de 0,73%).

No segmento de serviços de TI, a subsidiária atualmente tem sob sua responsabilidade: (i) o laboratório de desenvolvimento de *software*; (ii) o laboratório de pesquisa, no desenvolvimento de soluções *e-business* e serviços; (iii) os centros de excelência em Linux e soluções de negócio; (iv) o desenvolvimento e a manutenção de

aplicações — AS; (v) a terceirização de processos de negócio — BPO; e (vi) a terceirização de serviços de infra-estrutura de TI-ITD.

Criado em 2005, o laboratório de P&D em serviços é o primeiro da corporação na área e o responsável por definir novos padrões a ser utilizados por todas as outras unidades. Tem trabalhado na aplicação de tecnologias inovadoras para melhorar serviços de TI mediante o aumento da eficiência da mão-de-obra alocada para esses fins, da reutilização de ativos de TI (programas, *software*, capital intelectual), da melhoria das metodologias aplicadas e da capacidade de entrega em escala global desses serviços. Esse laboratório de pesquisa aumenta o papel contribuidor da subsidiária, estendendo sua participação internacional em uma área considerada crítica para o futuro da corporação (serviços de TI). O fato de existir um laboratório de pesquisa de serviços faz dessa subsidiária a responsável pelo desenvolvimento de padrões e tecnologias para o futuro, que serão utilizadas por todas as outras unidades da corporação.

Um departamento separado e dedicado existe para cuidar da entrega de serviços *offshore*, se reportando diretamente ao gerente-geral do país. Toda a operação de exportação de serviços é realizada com base em comércio intrafirma, pela transferência de custos entre unidades.

A maior parte do contingente de recursos humanos da subsidiária, mais de 80% do total, está dedicada à exportação de serviços. Destacam-se nessa área o desenvolvimento e a manutenção de aplicações, seguida da terceirização de processos de negócio e da terceirização do gerenciamento da infra-estrutura de TI. Um dos diferenciais identificados na prestação desses serviços é a disponibilidade de recursos humanos com conhecimento da língua inglesa. Exportam-se serviços para outras unidades da corporação situadas na Europa, nos EUA, no Canadá e na Austrália. São mais de 200 clientes externos da corporação atendidos parcialmente, em seus contratos de terceirização, através do *offshoring*.

A TAB. 3 consolida dados relativos aos serviços executados hoje pela subsidiária na forma de *offshoring* e para o mercado local.

TABELA 3
Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Índia

Serviço	N.º de recursos humanos exportação	Início da operação exportação	N.º de recursos humanos no mercado local	Início da operação no mercado local	Nº de cidades
AS	30.000	2000	2.000	2000	5
BPO	10.000	2005	4.000	2004	2
ITD	5.800	2005	2.000	2000	3

Fonte: Autor da pesquisa a partir das entrevistas realizadas (números aproximados ano 2006).

c) Escolha da subsidiária

Um assunto recorrente no dia-a-dia da subsidiária é a necessidade de iniciativa e inovação. Um dos exemplos utilizados foi a atuação do gerente-geral para convencer a corporação da necessidade da incorporação de 100% da subsidiária no final da década de 1990. Graças a essa iniciativa, criou-se a base que permitiu o crescimento radical dos últimos anos. Nas palavras dos executivos entrevistados, hoje em dia nenhuma iniciativa da corporação se faz sem se pensar na Índia como parte da solução. Outro exemplo citado foi a forma como a Índia inovou ao criar a possibilidade de relacionamento com a matriz, eliminando resistências ao *offshore* pela transferência de custo através de comércio intrafirma, e não através da transferência de renda de clientes e seus contratos dos EUA e da Europa para a Índia. Assim, os executivos de negócios responsáveis pelos contratos nos EUA e na Europa, e incentivados em seus salários pela renda e pelo lucro advindos desses contratos locais, não eram impactados pela transferência de entrega de serviços para a Índia. Apesar de ser um procedimento comum no ambiente de manufatura global, o comércio intrafirma surgiu como uma inovação que acelerou a implantação de um modelo global integrado.

Pode-se verificar a importância dada ao conceito de inovação no uso doméstico, que se faz dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, que têm a função explícita de atuar frente aos clientes locais como uma capacidade diferenciada de prover soluções inovadoras.

Existe um forte apoio da alta direção para decisões de risco. Um exemplo claro disso é que essa subsidiária tem mantido taxas de aumento de produtividade e redução de custo, na faixa de 10% ao ano, por iniciativa própria, mesmo sem haver concorrência de custo no curto prazo e mesmo com as pressões de aumento de custo ocorrido nos últimos anos na Índia (taxa de câmbio, salários e benefícios, rotatividade de empregados e mercado imobiliário). Isso ocorre através de aplicações de metodologias específicas, que garantem a implementação das estratégias definidas no nível da alta direção.

Uma consequência das iniciativas implementadas pela subsidiária é que mais e mais a corporação investe no amadurecimento e no uso de suas capacidades. Isso pode ser visto nos investimentos efetuados na aquisição de empresas locais e nas parcerias com universidades para treinamento de professores e estudantes. As parcerias com universidades acontecem desde a criação do laboratório de pesquisa junto ao IIT. Entre 2004 e 2005, foram realizadas parcerias com 300 institutos de educação, treinando 75.000 estudantes nos diversos níveis. No ano de 2006, essa parceria se estendeu para 745 institutos de educação.

O corpo executivo trabalha muito junto ao governo e às organizações de classe. Um dos entrevistados da subsidiária afirmou: “Nossa visão é ser um parceiro de confiança no crescimento da Índia, e nossa missão é a capacitação de estudantes, governos e nossos parceiros fornecedores e nossos clientes com tecnologias e conhecimento que os ajudem a inovar e apoiar o sucesso da Índia [...] fizemos vários investimentos em desenvolvimento de talentos na Índia através de educação, parcerias governamentais e iniciativas de pesquisa”.

A subsidiária integra a NASSCOM dentro do conselho executivo da organização e tem participação ativa no estabelecimento de linhas de trabalho junto ao governo e no estabelecimento da marca Índia na área de TI.

d) Determinação da matriz

A corporação elegeu a Índia com um dos *emerging business opportunities*. Foi a primeira vez que um país, em lugar de uma tecnologia ou oferta de produto ou serviço, foi designado como uma oportunidade de negócio a ser focada. Isso significa acesso direto à corporação, não mais através da *headquarters* regional. A corporação

compromissou com o governo central planos de investimento. Isso pode ser visto a partir das inúmeras visitas realizadas pelo CEO da corporação à subsidiária da Índia. Segundo relatos dos entrevistados, no futuro próximo, a corporação irá continuar a investir na parceria com os governos locais e central em projetos relativos à *e-government* e irá reforçar o currículo de *service science* nas parcerias com universidades.

Outro exemplo da determinação da matriz é o grau com que os laboratórios de desenvolvimento e pesquisa têm sido estabelecidos na Índia, em parceria com entidades locais. Em 1998 a subsidiária estabeleceu um centro de educação em parceria com o Indian Institute of Information Technology (IIIT), para estudantes da entidade, oferecendo cursos de curta duração. No mesmo ano foi montado em Nova Delhi o primeiro laboratório de pesquisa: o campus do IIIT.

Toda decisão é tomada em conjunto com a matriz, dentro do conceito de rede global integrada. A responsabilidade internacional da subsidiária pode ser verificada tanto pela importância da missão do seu laboratório de serviços, que define padrões para outras unidades, quanto no estabelecimento de outros centros de excelência na área de *software*. Outro fator aliado ao aumento contínuo da responsabilidade internacional da subsidiária é que mais e mais cargos-chave da matriz estão sendo ocupados por executivos de origem indiana, o que facilita a comunicação e o relacionamento com a subsidiária.

Segundo os entrevistados, foi fator determinante para a designação de papel *offshore* para a subsidiária o evento do “BUG do Milênio”, no ano 2000, quando todas as aplicações desenvolvidas que envolvessem o manuseio de datas tiveram que ser revistas.¹¹ As empresas necessitavam de fornecedores que tivessem a capacidade de realizar esse trabalho a partir de muitos recursos humanos disponíveis a baixo custo, devido à quantidade de trabalho necessária. A Índia, que já se posicionava como um potencial fornecedor desde o final dos anos 1990 (a Nasscom foi criada em 1988), foi capaz de absorver esse trabalho em grande quantidade e criar referência no suprimento de serviços de TI. É importante observar que foi chave nesse processo a criação da imagem desse potencial a partir do estabelecimento de uma marca, Índia nesse caso, promovida especialmente pela Nasscom. Outra questão-chave foi que a Índia foi capaz de entender claramente a demanda determinante de mercado existente, que se baseava

¹¹ Aplicações foram revistas para suportar o armazenamento do ano com quatro dígitos, permitindo comparações de maior, menor ou igual entre os anos maior que 2000 com ano menor ou igual a 1999. Para economia de espaço em memória, muitos programas armazenavam somente os dois últimos dígitos do ano, permitindo comparações somente entre anos de 1900 a 1999.

fortemente na contratação de serviços ou mão-de-obra de TI, e não na compra de produtos ou pacotes de TI já completos. Assim, a referência criada foi associada ao país, e não a fornecedores específicos, levando-nos à questão de determinismo ambiental tratada na próxima seção.

e) Determinismo ambiental

Segundo os entrevistados, a Índia oferece várias vantagens para que as corporações possam transformá-las em benefício de negócio. A Índia é a maior democracia do mundo e uma das maiores economias. A Índia tem vivido momentos de crescimento robusto, e vislumbra-se para o futuro um quadro positivo, com crescimento estável do PNB, redução constante da dívida externa como percentual do PNB e um fluxo intenso de IDE. Isso tem permitido investimentos públicos cada vez maiores em infra-estrutura como telecomunicações, estradas e investimento privado em novas tecnologias, manufatura. Os fundamentos da economia indiana são fortes e estáveis. Indicadores macroeconômicos estão no seu melhor com alto crescimento, alta reserva em moeda estrangeira, aumento robusto das exportações, baixa inflação e baixa taxa de juros. A queda da taxa de juros tem levado ao aumento de consumo e de investimento. A composição do PNB tem mudado: concentra-se cada vez mais em serviços e manufatura, e declina a agricultura.

O processo democrático tem garantido que as reformas se concretizem com base em consenso. A maioria da estrutura da reforma é aceita pela maioria dos partidos políticos e tem encorajado uma competição saudável entre os estados da união para atrair investimento estrangeiro. Isso permite que as empresas estrangeiras tenham campo para investimento com segurança. O processo de reforma econômica, cada vez mais profundo e inserindo a Índia no mundo globalizado, tem agrupado novos setores da economia (TI, farmacêutico, seguros, etc.).

A Índia tem uma infra-estrutura de educação técnica e superior muito boa, com 250 universidades, 1.500 institutos de educação e mais de 10.000 centros de educação superior, que juntos produzem mais de 1.500 PhDs, 200.000 engenheiros e 3.000.000 não-engenheiros pós-graduados e outros 2.100.000 graduados por ano. A Índia tem também um dos menores custos de mão-de-obra, com a vantagem da capacitação em

língua inglesa. Institutos de excelência, como o Indian Institute of Technology (IITs) e o Indian Institutes of Management (IIM), ocupam o centro do palco, porque um maior número de empresas globais procuram esses institutos para parcerias em educação e treinamento. Conseqüentemente, várias empresas globais estabeleceram laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, muitos deles maiores que os laboratórios no país-sede. Muitas empresas têm utilizado inclusive o talento gerencial para exportá-los para outras posições globais da empresa (transferência de recursos humanos entre países).

O mercado doméstico, embora ainda pequeno, está em franco crescimento, o que estimula não apenas o investimento em novos setores do mercado e no aumento da capacidade produtiva, mas também a aquisição de empresas locais.

Os entrevistados apontam também desafios que ainda precisam ser enfrentados e hoje se refletem em impactos na velocidade com que implementações necessitam ser realizadas. Principalmente no que se refere à infra-estrutura de estradas, portos e energia, muito ainda há que ser feito.

Aproveitar as associações de indústria é um caminho, especialmente para dialogar com o governo. A Nasscom, por exemplo, é imprescindível para minimizar ineficiências ainda existentes na estrutura de governo. É preciso saber caminhar na estrutura de governo, muitas vezes demorada ou burocrática demais ou até mesmo com tendência a tomar atitudes populistas, segundo os entrevistados. A subsidiária indiana mantém também parceria com 15 governos estaduais apoiando projetos *e-business*, o que facilita o relacionamento em outras áreas de interesse.

Inovação tem sido uma das principais preocupações da Índia, como nação. Segundo os entrevistados, há um consenso no país de que a Índia só conseguirá manter o crescimento atual se for capaz de inovar nas áreas em que atua. Dois componentes são encarados como chave para o sucesso dessa intenção: (i) a existência e a capacitação de recursos adequados, já que o mercado de trabalho tem sofrido pressões constantes de aumento de salário (cerca de 15% ao ano em dólar) e de rotatividade de mão-de-obra (média de 30% na área de TI); e (ii) a atuação de empresas locais indianas, que são agora grandes empresas globais, criando uma concorrência que atrai investimentos e a atenção de MNEs.

Outro fator muito importante do ambiente local são os incentivos fiscais do governo. As unidades de exportação de serviços da subsidiária indiana estão todas localizadas em parques tecnológicos, que detêm isenção de imposto de renda até 2009, podendo ser renovado, e isenção de impostos de importação em *hardware* e *software*.

5.2.1 Análise intracaso subsidiária Índia

Aplicando conceitos de Eisenhart (1989), ou seja, após se familiarizar com o caso, permitindo que características únicas floresçam (através de uma descrição estruturada do caso, como foi documentado na seção anterior desta pesquisa) busca-se a identificação de padrões a partir das categorias ou dimensões definidas no capítulo 4.

f) O papel da subsidiária

O Quadro 5 faz um resumo da característica da subsidiária Índia no que diz respeito às atividades realizadas, de acordo com as variáveis identificadas no capítulo 4.

Atividades realizadas (competências e papel contribuidor da subsidiária).

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Competência <ul style="list-style-type: none"> • P&D • Produção • Vendas • Marketing • Gerência Internacional) 	Quais são os recursos especializados da subsidiária? Como esses recursos são utilizados? Com que grau as competências da subsidiária são utilizadas por outras unidades da corporação?	Forte foco no desenvolvimento de competências, baseado nos conceitos de inovação e na parceria com universidades e instituições locais. Existência de laboratórios de pesquisa como fonte de conhecimento global. Principal fonte de serviços <i>offshore</i> para a corporação baseado na disponibilidade de recursos com conhecimento em inglês e técnico a baixo custo. 80% dos recursos voltados à exportação para mais de 200 clientes evidenciam a experiência em gerência internacional.
Papel contribuidor:	Com que grau a subsidiária tem responsabilidades internacionais. Que atividades realizadas pela subsidiária refletem de recursos especializados da subsidiária.	Maior exportador de serviços da corporação. Competências reconhecidas e expressa no estabelecimento do primeiro laboratório de pesquisa da corporação na Índia. Estratégia da subsidiária é evoluir investindo em inovação.

Quadro 5: Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Índia
 Fonte: Autor da pesquisa.

O Quadro 6 resume o papel exercido pela subsidiária Índia, de acordo com os autores analisados na seção 3.2, Quadro 2.

Autor	Papel da subsidiária Índia
Birkinshaw e Morrison (1995)	Subsidiárias de mandato mundial.
White e Pointer (1984)	Mandato global
D’Cruz (1986)	Mandato de produto mundial
Bartlett e Ghoshal (1992)	Líderes estratégicos.
Borini, Oliveira Junior e Guevara (2005)	Subsidiária de relevância estratégica
Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) Moore e Birkinshaw (1998)	Centro de excelência

Quadro 6: Papel da subsidiária Índia conforme os autores identificados nesta pesquisa
Fonte: Autor desta pesquisa.

Uma análise da trajetória da subsidiária permite verificar a evolução da sua relevância estratégica sob estes aspectos: (i) como identificou e desenvolveu seus recursos não-locais; (ii) como aplicou suas capacidades a esses recursos para que se tornassem competências reconhecidas pela corporação; e (iii) como essas competências se transformaram nas atividades que refletem maior responsabilidade internacional da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

É possível identificar como surgiu o *offshoring* como definição de papel para essa subsidiária. Verifica-se que o *charter* de *offshoring*, designado pela matriz, no caso específico da subsidiária Índia, foi subsequente ao surgimento da capacidade. A competência resultante desses recursos, e a capacidade foi identificada como um potencial do ambiente local a partir do surgimento de grandes empresas indianas como competidores globais. No depoimento dos entrevistados fica claro que, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), o ganho de capacidade antecedeu o ganho de missão em um primeiro momento, mas os bons resultados entregues pela subsidiária de forma contínua, associados ao determinismo ambiental permitiram o desenvolvimento do seu papel perante a corporação.

Os recursos não-locais de maior valor identificados são: (i) abundância de recursos humanos com conhecimento de inglês e conhecimento técnico na área de TI a baixo custo; (ii) incentivos governamentais na forma de criação de parques tecnológicos e isenção de taxas; e (iii) infra-estrutura de telecomunicações adequada, permitindo integração estável e a baixo custo com outros países.

As capacidades de maior valor identificadas são: (i) a capacidade de gestão em recursos humanos, principalmente na capacitação e no treinamento de novos recursos (gerenciar quantidade); e (ii) a capacidade de gestão de projetos, principalmente nas questões relativas ao controle de atividade e à responsabilidade entre fronteiras, exigindo experiência em relacionamento internacional.

As capacidades identificadas, aliadas aos recursos não-locais, permitiram uma efetiva transferência (BIRKINSHAW, 2001) em forma de atividades de exportação de serviços para outras unidades da corporação e participação na geração de conhecimento da corporação (a subsidiária não participa ativamente na definição da estratégia da corporação).

O papel *offshore*, inicialmente designado à subsidiária pela matriz, foi fundamental para o desejo da subsidiária de evoluir no seu papel contribuidor da subsidiária. Ele serviu para aumentar a credibilidade e a visibilidade da subsidiária dentro da corporação, facilitando a designação de outras atividades internacionais. Tal evolução tem sido apoiada no caráter empreendedor dos seus líderes, assumindo posições de risco ao bancar um crescimento muito rápido de recursos da organização e mantendo a agressividade na redução contínua de custo e nas posições inovadoras, como criar uma frente de transferência de custo através de comércio intrafirma na área de serviços, ou seja, sem geração de renda. O desejo da alta direção da subsidiária por maior responsabilidade internacional está associado também ao fato de o mercado interno indiano ainda ser pequeno.

A designação de maiores responsabilidades internacionais, como o exemplo de laboratórios de pesquisa em serviços, mostra claramente um desenvolvimento do papel, caminhando da posição de contribuidor especializado para a posição de mandato mundial, em que efetivamente a subsidiária contribui para a geração de conhecimento da corporação (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; WHITE; POINTER, 1984).

g) Desenvolvimento da subsidiária

Um resumo da análise das variáveis identificadas neste caso encontra-se no Quadro 7.

Escolha da subsidiária		
Variável	Definição	Característica da subsidiária
Orientação empreendedora	<p>Disposição proativa da empresa diante das alternativas estratégicas de tomada de decisões de risco, indicando a propensão para buscar objetivos e tomar decisões mesmo quando os resultados são incertos.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Como a alta direção apóia atividades empreendedoras da subsidiária;</p> <p>(ii) Retrospectiva de atividades de inovação suportadas e implementadas através da alta direção;</p> <p>(iii) Apoio da alta direção a decisões de risco calculadas; e</p> <p>(iv) A possibilidade de a subsidiária considerar assumir risco como um atributo positivo.</p>	<p>Forte apoio da alta direção a atividades empreendedoras, com base na melhoria contínua com o estabelecimento de objetivos agressivos.</p> <p>Grande experiência da alta direção com as atividades de inovação, expressa nas parcerias com universidades e no uso dos seus laboratórios de pesquisa como alavancadores de novos negócios.</p> <p>Forte apoio a decisões individuais de risco, com base no estabelecimento de objetivos agressivos de negócio. Risco é assumido como positivo e associado à oportunidade de crescimento.</p>
Iniciativa	<p>Busca empreendedora de novas oportunidades em mercados internacionais onde os recursos especializados possam ser utilizados.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Com que extensão novos produtos ou serviços foram desenvolvidos na subsidiária e utilizados internacionalmente;</p> <p>(ii) O sucesso dos investimentos da corporação na subsidiária; e</p> <p>(iii) O desejo de autonomia da subsidiária.</p>	<p>Produtos sendo desenvolvidos através do seu laboratório de pesquisa.</p> <p>Grande sucesso, subsidiária de maior crescimento em renda da corporação na década de 2000. Subsidiária incluída em uma dos <i>Emerging business opportunities</i> da corporação, evidenciando o compromisso de investimento.</p> <p>Desejo de autonomia através de estratégia de inovação.</p>

Determinismo ambiental

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Ambiente global	<p>Grau de globalização da indústria, à luz de que certas indústrias sejam mais inclinadas à integração global que outras.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Com que grau as necessidades dos compradores são padronizadas;</p> <p>(ii) A intensidade da competição em mercados chave da subsidiária;</p> <p>(iii) Com que grau a indústria é suscetível à economia de escala global;</p> <p>(iv) Se o produto ou serviço oferecido tem reconhecimento mundial;</p> <p>(v) O grau de padronização da produção; e</p> <p>(vi) Se a introdução de novos produtos ou serviços ocorre de maneira concomitante em diferentes mercados.</p>	<p>Necessidade dos compradores padronizada, traduzida no conceito de <i>utility services</i>.</p> <p>Grandes competidores indianos surgiram como multinacionais do setor, aumentando o foco da corporação na subsidiária.</p> <p>Serviços são altamente suscetíveis à economia de escala global.</p> <p>Os serviços oferecidos pela subsidiária têm reconhecimento global.</p> <p>Tecnologia de produção padronizada, baseada no conceito de <i>utility services</i>.</p> <p>A introdução de novos serviços é concomitante; há clientes são globais que estão presentes em</p>

		vários países.
Ambiente local	<p>Grau com que o ambiente local explica variações na <i>performance</i> de subsidiárias. Diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais e institucionais entre países influenciam variação de <i>performance</i> de corporações multinacionais.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Grau e sofisticação da disponibilidade local de recursos;</p> <p>(ii) Qualidade dos fornecedores locais;</p> <p>(iii) Nível de exigência e maturidade dos clientes locais;</p> <p>(iv) Nível de competição no mercado doméstico;</p> <p>(v) Nível de integração com o governo e associações de classe;</p> <p>(vi) Nível de atuação do governo em prol da indústria;</p> <p>(vii) Baixos salários e custos;</p> <p>(viii) Qualidade e disponibilidade de infraestrutura de tecnologia.</p>	<p>Grande disponibilidade local de recursos (maior contingente de formandos universitários de TI do mundo com conhecimento em inglês).</p> <p>Boa qualidade dos fornecedores (vários fornecedores globais nem áreas chave como Telecom, fornecimento de mão-de-obra e treinamento).</p> <p>Mercado local ainda pequeno, mas crescendo rapidamente.</p> <p>Alto nível de exigência dos cerca de 200 clientes globais.</p> <p>Grande integração com governo e associações de classe.</p> <p>Subsidiária associada à Nasscom, associação responsável pela criação da marca Índia no mercado.</p> <p>Incentivos criados pelo governo indiano são considerados referência para outros países.</p> <p>Salários e custos associados mais baixos dentro da corporação.</p> <p>Nível de infra-estrutura de Telecom estado da arte.</p>

Determinação da matriz

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Comunicação e integração	<p>Comunicação corporação-subsidiária, representada pelas interações pessoais e por outros meios.</p> <p>Verificado por :</p> <p>(i) Grau com que executivos da matriz compartilham informação com suas contrapartes na subsidiária;</p> <p>(ii) Grau com que as competências locais da subsidiária são bem compreendidas pela matriz.</p>	Alto grau de comunicação e integração com a matriz.
Autonomia	<p>Definido pelo grau com que as decisões são tomadas pela subsidiária sem a interferência da matriz. Medido por (i) se a subsidiária percebe aumento de autonomia ao longo dos últimos anos e (ii) se a subsidiária percebe aumento da receptividade da corporação para as iniciativas da subsidiária.</p>	Não há autonomia para tomada de decisão. Processos e Tecnologia são definidos por times globais.
Credibilidade	<p>Definida pelo grau com que a corporação tem conhecimento e confiança na capacidade da subsidiária.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) O histórico de cumprimento de metas pela subsidiária,</p> <p>(ii) Com que grau a subsidiária desenvolve</p>	Alto grau de credibilidade

	competências locais e (iii) Histórico da subsidiária com atividades de gestão internacional.	
Centralização da decisão	Definida pelo grau com que a corporação assume responsabilidade pelas decisões que afetam as atividades da subsidiária.	Decisão centralizada na matriz
Delegação de responsabilidade internacional	Histórico de mandatos, atribuído pela corporação, definindo o papel e objetivos da subsidiária e seu escopo de operação.	Evolução contínua de responsabilidade perante a corporação.

Quadro 7: Resumo das variáveis analisadas no caso Índia.
Fonte: Autor da pesquisa com base nas entrevistas realizadas.

É possível verificar, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), que as três perspectivas acima interagem para determinar a evolução do papel da subsidiária. A conjugação dos diversos fatores tem permitido à subsidiária posicionar-se como a subsidiária de maior projeção dentro da corporação no momento da pesquisa, além de ser a subsidiária de maior número de recursos humanos após a unidade americana, de maior crescimento percentual ano a ano em renda, e sendo uma subsidiária que contribui de maneira significativa para o conhecimento da corporação.

A orientação empreendedora (BIRKINSHAW, 1996) foi um fator importante para a subsidiária evoluir em seu papel. A orientação foi determinante em acontecimentos-chave para proporcionar essa evolução: (i) no entendimento claro da demanda apresentada como oportunidade de negócio, somada ao fato de que a subsidiária teve a flexibilidade e os recursos não-locais necessários para se adaptar a essa demanda (serviço fornecido pela alocação de mão-de-obra a projetos internacionais e serviços fornecidos sem geração de renda e lucro local, através de comércio intrafirma); (ii) no posicionamento da alta direção para assumir riscos de forma controlada mas positiva (no estabelecimento de objetivos agressivos de redução de custo de forma contínua e no estabelecimento do comércio intrafirma como forma de relacionamento com clientes além fronteiras); (iii) na indicação de pessoas de origem indiana para postos-chave da matriz como facilitadores de novos negócios; (iv) no estabelecimento de uma estratégia baseada na inovação contínua, que permitiu trazer novas responsabilidades internacionais em atividades de pesquisa em serviço, através de iniciativas da liderança da subsidiária.

Outro fator determinante foi o ambiente global (CARMEL; TIJA, 2005; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): a globalização do setor de TI, que gerou a necessidade de racionalização através de economias de escala e redução de custo pela

alocação de atividades em subsidiárias de baixo custo, levou a matriz a mudar seu modelo de organização como corporação, adotando o modelo global integrado.

Para o ambiente local (PORTER, 1990), foi determinante o investimento na marca Índia, permitindo criar de maneira clara uma referência de localização; para isso, contribuiu a criação bem-sucedida da Nasscom. Um fator determinante para o sucesso da Nasscom foi a capacidade gerencial demonstrada ao tornar possível, com a agressividade adequada, a transformação de uma visão inicial em realidade. O caso Índia repete os pontos identificados por Borini, Oliveira e Guevara (2004b), que mostram que, ao contrário dos argumentos de Porter (1990), é possível, apesar de um baixo grau de competição no ambiente nacional em determinado setor, obter maior relevância estratégica de subsidiárias, cuja competitividade está dentro de um contexto competitivo global, e não só num contexto de competitividade local.

O surgimento de grandes empresas indianas competindo no mercado global tem sido fator-chave para chamar a atenção de outras MNEs, forçando-as a estabelecer investimentos na Índia e a fazer uso das vantagens dos recursos não-locais do país.

De modo geral, o governo local tem sido facilitador de um ambiente mais favorável à exportação de serviços através de: (i) instituições e regras de jogo que têm amadurecido e se mantido estáveis ao longo do tempo; e (ii) incentivos à indústria de TI, com a diminuição de taxas e a criação de parques tecnológicos com a presença de grandes corporações.

A determinação da matriz tem sido fundamental para o desenvolvimento da subsidiária: (i) a definição de um modelo global integrado posiciona a subsidiária Índia em primeiro plano; (ii) a autonomia não se torna fator determinante do desenvolvimento dentro do modelo integralizado, e é importante o fato de a subsidiária participar ativamente no desenvolvimento do conhecimento de forma integrada com a matriz; e (iii) o fato de a subsidiária obter sucesso continuado na consecução de resultados de negócio tem sido fator decisivo para aumento de credibilidade e o conseqüente aumento de conquista de atividades internacionais (BIRKINSHAW, 1999).

5.4 A subsidiária Argentina

a) Características gerais da empresa

A subsidiária Argentina surgiu no início da década de 1920, com base em *greenfield*. Com uma história ligada ao crescimento do setor de TI do país, tem um forte relacionamento com o governo e comunidades locais. Desde o início da década de 1990 a subsidiária passou a suprir serviços de TI para o mercado doméstico. A partir daí esse segmento tem crescido organicamente à taxa de dois dígitos anuais (16% de crescimento no ano de 2006), se recuperando dos efeitos de uma forte crise financeira do País nos primeiros anos de 2000. A subsidiária existe basicamente para suprir o mercado local; porém, devido aos fatores competitivos atuais (baixo custo de mão-de-obra e existência de mão-de-obra qualificada), foi escolhida pela corporação para prover serviços de exportação em determinados segmentos (gerenciamento de infra-estrutura de TI).

É a maior e mais antiga empresa de serviços de TI da Argentina. Desde o estabelecimento da unidade de serviços, tem havido foco no estabelecimento das melhores práticas de mercado, tendo sido certificada pela ISO 9001 em meados da década de 1990. A empresa não tem laboratórios de pesquisa instalados na Argentina, mas há centros de tecnologia instalados funcionando em parcerias com as unidades de desenvolvimento localizadas em outros países.

Em 2001, a corporação fez um grande investimento na implementação de um centro de dados na região de Buenos Aires, de onde entrega serviços de gerenciamento de infra-estrutura para o restante da América do Sul de língua espanhola, para EUA e Europa. Foi escolhida como centro *offshore* preferencial na América Latina para a Europa, devido à proximidade lingüística e histórica com a Espanha, que é um grande centro da Europa para prover serviço.

b) Atividades realizadas

A partir do centro de dados instalado na região de Buenos Aires e suprindo serviços de exportação para a América Latina, EUA e Europa somente para terceirização de serviços de infra-estrutura de TI, a subsidiária executa as seguintes funções no segmento de serviços de TI: (i) a desenvolvimento e a manutenção de aplicações (AS); (ii) a terceirização de processos de negócio (BPO), que está ainda no seu início; e (iii) a terceirização de serviços de infra-estrutura de TI (ITD), seu segmento de atuação mais maduro.

Um departamento separado e dedicado existe para cuidar da entrega de serviços *offshore* na área de infra-estrutura, se reportando dentro da estrutura de serviços da subsidiária. A exportação de serviços é realizada por meio do comércio intrafirma pela transferência de custos entre unidades.

A subsidiária é o centro de decisão e gerenciamento para o restante da América do Sul de língua espanhola. Assim, muitos serviços para clientes situados nesses países são executados a partir da subsidiária da Argentina.

Dos cerca de 3.500 funcionários que hoje trabalham em serviços, 35% são dedicados à exportação. São mais de 50 clientes externos da corporação atendidos parcialmente em seus contratos de terceirização, através do *offshoring*.

Desde 2004, com o início das atividades de exportação de serviços, a subsidiária tem expandido o número de localidades, todas ao redor da região de Buenos Aires. A oportunidade de exportação de serviços tem sido o grande responsável pelo aumento de número de funcionários. No ano de 2006 houve um aumento de 46% do número de funcionários alocados em exportação de serviços. Especificamente para as unidades da Europa, o serviço é executado sob a forma de *body shop* em que a gerência, os processos e as ferramentas são determinados pela unidade da Europa que compra o serviço.

A TAB. 4 consolida dados relativos aos serviços executados hoje pela subsidiária na forma de *offshoring* e para o mercado local.

TABELA 4
Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Argentina

Serviço	Número Recursos humanos exportação	Início operação exportação	Número de Recursos humanos mercado local	Início operação mercado local	Número de cidades
AS	Não há	-	600	1996	1
BPO	Não há	-	300	2004	1
ITD	1400	2004	1300	1992	1

Fonte: Autor da pesquisa a partir das entrevistas realizadas (números aproximados ano 2006)

c) Escolha da subsidiária

Existe um sentimento dividido dentro da subsidiária. Embora seja clara a estratégia da matriz de criar um centro de provisão de serviços *offshore* e a Argentina seja considerada um desses centros, muitos executivos pensam que o *offshore* pode ser prejudicial à subsidiária, especialmente no segmento de desenvolvimento e manutenção de aplicações. Esses executivos entendem que o *offshore* é uma oportunidade temporária e que o volume de transações desse tipo de negócio irá inflacionar o mercado argentino (diferença entre demanda e suprimento de mão-de-obra), causando impacto negativo para o mercado local.

Essa resistência também está calcada em experiência pontual e ruim passada, pois um departamento inteiro de suporte de desenvolvimento e manutenção de aplicações da subsidiária, que suportava um cliente da unidade EUA foi transferido para a Índia e o Canadá, no início dos anos 1990, quando a taxa do dólar da Argentina atingiu uma paridade de 1 para 1. É importante observar que esse fato ocorreu quando não havia uma estratégia definida para *offshore* nem mesmo prestação de serviço de desenvolvimento e manutenção como oferta bem-estruturada.

No entanto, no segmento de gerenciamento de infra-estrutura, a subsidiária tem participado ativamente como centro *offshore*, tendo sido capaz de prover recursos em velocidade e qualidade superiores a outros centros *offshore* e tomado iniciativas junto ao governo e instituições de ensino de modo a garantir o suprimento de recursos humanos

no futuro. Segundo as entrevistas, a diferença de abordagem e resultados, verificada entre o segmento de gerenciamento de infra-estrutura e outros se deve a causas determinadas:

- À iniciativa de um conjunto de líderes desse segmento, que acreditaram na capacidade da subsidiária de suprir recursos e souberam convencer a corporação a incluir a subsidiária nos serviços *offshore*.
- À capacidade e à qualidade da gestão praticada nesse segmento. O líder da organização, possuidor de muita experiência anterior na área de manufatura, adotou na gestão do segmento as melhores práticas da gestão da qualidade total. Esse modelo de gestão foi fundamental para criar uma estrutura capaz de suprir recursos na velocidade e na qualidade necessária e para criar controles que cobravam da matriz a efetiva transferência de recursos para a subsidiária.
- À definição da subsidiária Argentina como fonte primeira de recursos *offshore* para a Europa, por meio da subsidiária da Espanha. Essa definição foi feita sem interferência da matriz e baseada na afinidade de língua e cultura entre as unidades. A geração dessa demanda adicional por serviços *offshore* foi fundamental para deslanchar a organização em seu momento inicial.

Assim, de modo geral, não há um ambiente de iniciativa e proatividade em torno da oportunidade de exportação de serviço. Não existe uma visão que vá além do fornecimento de serviços *offshore* de qualidade, ou seja, não há iniciativas baseadas em inovação para aumentar a responsabilidade internacional da subsidiária. A alta direção tem uma preocupação grande com o crescimento fundamentado no estabelecimento de controles. Não há apoio da alta direção para decisões de risco ou inovação. A prioridade neste momento é o estabelecimento de processos e fluxos que sejam auditáveis pela corporação (garantir controle financeiros e de negócio).

No entanto, existe hoje uma conjunção favorável para o *offshore*. Para a corporação, é preciso existir uma alternativa ou contingência para a Índia. O custo de mão-de-obra é baixo principalmente depois da desvalorização do peso, e existe facilidade de encontrar mão-de-obra qualificada. Portanto, as oportunidades de *offshore*

têm surgido e têm sido bem gerenciadas pela subsidiária, tanto que se tornou com o tempo o grande responsável pelo crescimento da organização e pelos investimentos recentes, principalmente em instalações físicas.

Mais recentemente, o corpo executivo tem trabalhado junto ao governo para estabelecer parcerias relativas a treinamento e educação, visando garantir o suprimento de recursos humanos no futuro. A parceria entre governo, universidade e subsidiária será responsável por treinar cerca de 1.500 recursos no ano de 2007. O governo concede benefício de impostos naquilo que a subsidiária aloca no treinamento, as universidades provêem instalações físicas e professores, e a subsidiária fornece material e treinamento de professores e alunos.

Diferentemente da Índia, não há organização de classe voltada para favorecer a exportação de serviços de TI. O relacionamento com governo é realizado direto pela subsidiária.

d) Determinação da matriz

A corporação elegeu a subsidiária para prover serviços de exportação no segmento de terceirização de serviços de infra-estrutura. As razões foram o baixo custo da mão-de-obra. Existe um forte relacionamento entre matriz e subsidiária, e o CEO da corporação já visitou a subsidiária em três ocasiões nos últimos dois anos. Esse relacionamento reflete a credibilidade da subsidiária, tendo em vista que historicamente tem vencido seus desafios, demonstrando principalmente, nos anos mais recentes, maturidade gerencial perante a corporação (consistência de resultados, controle financeiro e de negócio). Isso pode ser verificado pela velocidade com que a estrutura de exportação de serviços foi estabelecida, haja vista que a subsidiária Argentina entrou tarde, em 2004, na oportunidade de *offshore*, mas já é um dos principais centros da corporação no segmento de serviços de infra-estrutura.

A autonomia da subsidiária é limitada. Nos serviços para a Europa, sendo o formato de *body shop*, toda a gerência e as definições vêm de fora. Para os serviços locais, existe autonomia de relacionamento com clientes, quando estes não são clientes globais, e autonomia de relacionamento com fornecedores. Todo o processo e tecnologia, no entanto, são definidos por outras unidades da corporação.

e) Determinismo ambiental

Segundo os entrevistados, as grandes vantagens do ambiente Argentina estão no fato de possuir uma mão-de-obra extremamente qualificada em comparação com outros países de mão-de-obra barata e a língua espanhola, o que permite prestar serviços para outros países da América Latina e para a Espanha.

Na Argentina são 100 universidades e 16 institutos de educação superior, que produzem cerca de 75.000 graduados por ano, cerca de 20% na área de TI. São cerca de 1.500.000 alunos cursando educação superior. No entanto, apesar de haver graduados com boa formação, o mesmo não acontece com pós-graduados. Isso dificulta o crescimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento na área de TI, o surgimento de novas empresas e a criação de um ambiente de inovação em torno do setor.

A Argentina é uma democracia estável e tem vivido momentos de alto crescimento, recuperando-se de uma crise profunda do início da década de 2000. A inflação, no entanto, tem se mostrado alta. Ao lado do aumento de demanda por mão-de-obra qualificada, isso tem refletido em uma pressão de aumento de salários e benefícios, o que pode impactar a competitividade do setor no médio prazo.

O setor de TI na Argentina tem se desenvolvido até agora sem o suporte efetivo de ações governamentais, apesar de haver hoje um entendimento melhor da necessidade de apoio do governo e já haver algumas ações iniciais nesse sentido. De modo geral, o setor de TI da Argentina é extremamente voltado para o mercado interno e, por ser pequeno e sem muitos desafios, não tem permitido uma característica de inovação nas empresas. A falta de políticas públicas mais consistentes para o setor, seja no incentivo de redução de impostos, seja na fonte de financiamentos, seja no suporte à capacitação de recursos, pode impactar a competitividade das empresas voltadas para a exportação no futuro, haja vista que o atual nível de desvalorização do peso pode ser temporário. No entanto, existe uma ótima infra-estrutura de Telecom a baixo custo, que permite conectividade estável da subsidiária com outras unidades da corporação.

Outro problema enfrentado pela subsidiária tem sido o custo do mercado imobiliário, setor que ficou estagnado por muitos anos. A falta de investimentos no passado faz com que exista muito pouco espaço e prédios disponíveis, tornando muito alto o custo de *leasing* ou locação em comparação com outras localidades. A alternativa

de procurar outras localidades que não sejam a região de Buenos Aires é inviável devido à falta de disponibilidade de mão-de-obra qualificada em outras regiões do país.

5.3.1 Análise intracaso subsidiária Argentina

Aplicando conceitos de Eisenhart (1989), após a familiarização com o caso argentino, que evidenciou características únicas (através de uma descrição estruturada do caso, como foi documentando na seção anterior desta pesquisa), procura-se identificar padrões dentro das categorias ou dimensões definidas no capítulo 4.

a) Papel da subsidiária

O Quadro 8 resume as características da subsidiária Argentina no que diz respeito às atividades realizadas, de acordo com as variáveis identificadas no capítulo 4.

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Competência <ul style="list-style-type: none"> • P&D • Produção • Vendas • Marketing • Gerência Internacional 	Quais são, e de que forma recursos especializados da subsidiária são utilizados? Com que grau as competências da subsidiária são utilizadas por outras unidades da corporação?	Forte foco no desenvolvimento de competências baseado em um modelo de gestão eficiente e iniciativa da gerencia. Não há visão executiva que adote iniciativas com base em inovação. Não há planos para aumento da responsabilidade internacional pelo estabelecimento de laboratórios de pesquisa ou pela participação na definição da estratégia da corporação. Fonte de serviços <i>offshore</i> para a corporação baseado na disponibilidade de recursos com conhecimento em inglês, espanhol e técnico a baixo custo. 35% dos recursos voltados à exportação para mais de 50 clientes evidencia a experiência em gerencia internacional.
Papel contribuidor	Com que grau a subsidiária tem responsabilidades internacionais? Que atividades realizadas pela subsidiária refletem de recursos especializados da subsidiária?	Maior exportador de serviços da corporação na língua espanhola, que pode ser tornar um nicho de demanda interessante em termos globais. Competências reconhecidas na capacidade de suprir recursos qualificados a baixo custo. A estratégia da subsidiária é evoluir investindo em gestão eficiente (qualidade) a baixo custo.

Quadro 8: Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Argentina
 Fonte: Autor da pesquisa.

O Quadro 9 resume o papel exercido pela subsidiária Argentina, de acordo com os autores analisados seção 3.2, Quadro 2.

Autor (es)	Papel da subsidiária Argentina
Birkinshaw e Morrison (1995)	Contribuidor especializado
White e Pointer (1984)	Especializado produto
D’Cruz (1986)	Racionalizado globalmente
Bartlett e Ghoshal (1992)	Contribuidor
Borini, Oliveira Jr. e Guevara (2005)	Subsidiária de relevância limitada
Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) Moore e Birkinshaw (1998)	Não há centros de excelência

Quadro 9: Papel da subsidiária Argentina conforme os autores identificados na pesquisa
Fonte: Autor desta pesquisa.

É possível se verificar a evolução da sua relevância estratégica (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998) através de uma análise da trajetória da subsidiária. Essa análise leva em conta os seguintes aspectos: (i) como a subsidiária identificou e desenvolveu seus recursos não-locais; (ii) como aplicou suas capacidades a esses recursos para que se tornassem competências reconhecidas pela corporação; e (iii) como essas competências se transformaram em atividades refletindo maior responsabilidade internacional da subsidiária.

É possível identificar como surgiu o *offshoring* como definição de papel para essa subsidiária. Observa-se que o charter de *offshoring*, designado pela matriz, no caso dessa subsidiária, foi subsequente ao surgimento da capacidade. A competência resultante desses recursos e dessa capacidade foi identificada como um potencial de gestão de um segmento específico da subsidiária (serviços de infra-estrutura). Fica claro no depoimento dos entrevistados que, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), o ganho de capacidade antecedeu o ganho de missão em um primeiro momento, mas os bons resultados entregues pela subsidiária de forma contínua, associado a iniciativas da subsidiária permitiram o desenvolvimento do seu papel perante a corporação.

Os recursos não-locais de maior valor identificados são: (i) quantidade razoável de mão-de-obra barata com conhecimento de inglês, espanhol e conhecimento técnico na área de TI; e (ii) ótima infra-estrutura de telecomunicações, permitindo integração estável e a baixo custo com outros países.

As capacidades de maior valor identificadas são: (i) iniciativa e liderança de uma parcela da alta direção; e (ii) capacidade de gestão com base em qualidade total, refletindo na capacidade de suprir recursos humanos com a qualidade e a velocidade necessárias (gerenciar qualidade).

As capacidades identificadas, aliadas aos recursos não-locais permitiram uma efetiva transferência (BIRKINSHAW, 2001), em forma de atividades de exportação de serviços para outras unidades da corporação (não há participação na geração de conhecimento da corporação, tampouco a subsidiária participa ativamente na definição da estratégia da corporação).

O papel *offshore*, inicialmente designado à subsidiária pela matriz, foi fundamental para o desejo de um segmento da subsidiária de evoluir no seu papel contribuidor da subsidiária. Ele serviu para aumentar a credibilidade e visibilidade da subsidiária dentro da corporação, facilitando a expansão das mesmas atividades internacionais (mesmo *charter*), e não a diversificação para maiores responsabilidades. Essa evolução foi apoiada, no início, no caráter empreendedor e na iniciativa de líderes de segmentos específicos, assumindo posições de risco ao bancar um crescimento de recursos muito rápido da organização e foi expandido principalmente devido à capacidade de gestão demonstrada pela alta direção desse segmento.

A expansão de suas responsabilidades internacionais, dentro de um mesmo *charter*, mostra claramente um posicionamento de contribuidor especializado (WHITE; POINTER, 1984).

b) Desenvolvimento da subsidiária

O resumo da análise das variáveis identificadas nesse caso encontra-se no Quadro 10.

Escolha da subsidiária		
Variável	Definição	Característica da subsidiária
Orientação empreendedora	A orientação empreendedora definida como a disposição proativa da empresa, frente às alternativas estratégicas de tomada de decisões de risco, indicando a propensão para buscar objetivos e tomar decisões mesmo quando os resultados são incertos. Verificado por: (i) de que forma a alta direção apóia atividades empreendedoras da subsidiária, (ii) retrospectiva de atividades de inovação suportadas e implementadas através da alta direção, (iii) apoio da alta direção a decisões de risco calculadas e (iv) Se a subsidiária considera assumir risco como um atributo positivo.	Alta direção do segmento de serviços de Infra-estrutura demonstra forte apoio a atividades empreendedoras, baseado no estabelecimento de uma gestão eficiente. O contrário se observa em outros segmentos de serviço. Não há foco ou estratégia baseada em inovação. Procura-se implementar padrões já estabelecidos, e não existe estratégia para participação em geração do conhecimento da corporação. Risco é assumido como algo negativo.
Iniciativa	Iniciativa é definida como a busca empreendedora de novas oportunidades em mercados internacionais onde os recursos especializados possam ser utilizados. Verificado por: (i) com que grau novos produtos ou serviços foram desenvolvidos na subsidiária e utilizados internacionalmente; (ii) com que sucesso ocorrem investimentos da corporação na subsidiária; (iii) o desejo de autonomia da subsidiária.	Alto nível de iniciativa no segmento de serviços de infra-estrutura. Não se observa iniciativa em outros segmentos. Não há produtos ou serviços desenvolvidos na subsidiária. Sucesso dos investimentos realizados no segmento de infra-estrutura mostra a capacidade gerencial do segmento. Não há desejo de autonomia, e sim de participação no modelo integrado da corporação..
Determinismo ambiental		
Variável	Definição	Característica da subsidiária
Ambiente global	Definido pelo grau de globalização da indústria, à luz de que certas indústrias sejam mais inclinadas à integração global que outras. Verificado por: (i) com que grau a necessidade dos compradores é padronizada; (ii) intensidade da competição em mercados chave da subsidiária; (iii) com que grau a indústria é suscetível à economia de escala global; (iv) se o produto ou serviço oferecido tem reconhecimento mundial; (v) grau de padronização da produção; (vi) se a introdução de novos produtos ou serviços ocorre de maneira concomitante em diferentes mercados.	Necessidade dos compradores padronizada, traduzida no conceito de <i>utility services</i> . Necessidade de trabalhar com subsidiárias alternativas à Índia para compor o modelo integrado globalmente. Serviços altamente suscetíveis à economia de escala global. Serviços oferecidos pela subsidiária têm reconhecimento global. Tecnologia de produção padronizada, baseada no conceito de <i>utility services</i> . A introdução de novos serviços é concomitante, e existem clientes que são globais com presença em

		vários países.
Ambiente local	<p>Definido pelo grau com que o ambiente local explica variações na performance de subsidiárias. Diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais e institucionais entre países influenciam variação de <i>performance</i> de corporações multinacionais.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) grau e sofisticação da disponibilidade local de recursos;</p> <p>(ii) qualidade dos fornecedores locais;</p> <p>(iii) nível de exigência e maturidade dos clientes locais;</p> <p>(iv) nível de competição no mercado doméstico;</p> <p>(v) nível de integração com governo e associações de classe;</p> <p>(vi) nível de atuação do governo em prol da indústria;</p> <p>(vii) baixos salários e custos;</p> <p>(viii) qualidade e disponibilidade de infra-estrutura de tecnologia.</p>	<p>Boa disponibilidade local de recursos com conhecimento técnico com inglês e espanhol.</p> <p>Boa qualidade dos fornecedores (vários fornecedores globais nem áreas chave como Telecom, fornecimento de mão-de-obra e treinamento).</p> <p>Mercado local crescendo rapidamente. Alto nível de exigência dos cerca de 50 clientes globais.</p> <p>Não há envolvimento de associações de classe.</p> <p>Poucos incentivos criados pelo governo.</p> <p>Salários e custos associados baixos dentro da corporação, à luz do esforço governamental em manter o peso desvalorizado perante o dólar (com risco de alta inflação e pressão de aumento de salários e de <i>turnover</i>).</p> <p>Nível de infra-estrutura de Telecom estado da arte.</p>

Determinação da matriz

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Comunicação e integração	<p>Comunicação corporação-subsidiária, representada pelas interações pessoais e por outros meios.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) grau com que executivos da matriz compartilham informação com suas contrapartes na subsidiária;</p> <p>(ii) grau com que as competências locais da subsidiária são bem compreendidas pela matriz.</p>	Alto grau de comunicação e integração com a matriz
Autonomia	<p>Definido pelo grau com que as decisões são tomadas pela subsidiária sem a interferência da matriz.</p> <p>Verificado por</p> <p>(i) se a subsidiária percebe aumento de autonomia ao longo dos últimos anos; e</p> <p>(ii) se a subsidiária percebe aumento da receptividade da corporação para as iniciativas da subsidiária</p>	Não há autonomia para tomada de decisão.
Credibilidade	<p>Definida pelo grau com que a corporação tem conhecimento e confiança na capacidade da subsidiária.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) o histórico de cumprimento de metas pela subsidiária;</p> <p>(ii) com que grau a subsidiária desenvolve</p>	Alto grau de credibilidade

	competências locais; e (iii) histórico da subsidiária com atividades de gestão internacional	
Centralização da decisão	Definida pelo grau com que a corporação assume responsabilidade pelas decisões que afetam as atividades da subsidiária.	Decisão centralizada na matriz
Delegação de responsabilidade e Internacional	Histórico de mandatos, atribuído pela corporação, definindo o papel e objetivos da subsidiária e seu escopo de operação.	Evolução contínua de responsabilidade perante a corporação dentro de um mesmo <i>charter</i> .

Quadro 10: Resumo das variáveis analisadas no caso Argentina
Fonte: Autor da pesquisa com base nas entrevistas realizadas

É possível verificar, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), que as três perspectivas acima interagem para determinar a evolução do papel da subsidiária. A conjugação dos diversos fatores tem permitido à subsidiária posicionar-se como subsidiária de papel significativo dentro da corporação no momento da pesquisa (em segmentos específicos), sendo reconhecida pela sua capacidade de gestão.

A orientação empreendedora e a iniciativa (BIRKINSHAW, 1996) da subsidiária alavancaram a evolução de seu papel em segmentos específicos. Essa orientação empreendedora e essa iniciativa foram determinantes para proporcionar esta evolução: (i) no posicionamento da alta direção em buscar iniciativas com maior responsabilidade internacional, (ii) no estabelecimento de uma estratégia baseada em capacidade de gestão, que permitiu, através de iniciativas da liderança da subsidiária, expandir suas responsabilidades internacionais em atividades de serviços de infraestrutura.

Outro fator determinante foi o ambiente global (CARMEL e TIJA, 2005; BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998): a globalização do setor de TI, gerando necessidade de racionalização através de economias de escala e redução de custo pela alocação de atividades em subsidiárias de baixo custo, levou a matriz a mudar seu modelo de organização como corporação, adotando o modelo global integrado, e designando responsabilidades a subsidiárias outras que não somente à Índia.

Para o ambiente local (PORTER, 1990), foi determinante o esforço do governo em manter a competitividade da indústria local com base na desvalorização do peso. Existe um risco associado a este esforço que deve ser monitorado ao longo do tempo (inflação, pressão sobre salários, *turnover* e desestabilização da economia). De modo geral, o governo local, além das questões relativas à macroeconomia, não tem sido facilitador de um ambiente mais favorável à exportação de serviços: (i) instituições e

regras de jogo não tem amadurecido e se mantido estáveis ao longo do tempo; (ii) não existe, de forma estruturada, incentivos à indústria de TI, com a diminuição de taxas e a criação de parques tecnológicos, por exemplo.

A determinação da matriz tem sido fundamental para o desenvolvimento da subsidiária: (i) a definição de um modelo global integrado posiciona a subsidiária Argentina como alternativa à Índia (mitigação de risco); (ii) a autonomia não se torna fator determinante do desenvolvimento dentro do modelo integralizado, sendo importante o fato da subsidiária participar ativamente no desenvolvimento do conhecimento de forma integrada com a matriz; e (iii) o fato de a subsidiária estar obtendo sucesso continuado no alcance de resultados de negócio tem sido fator decisivo para aumento de credibilidade e conseqüente expansão de designação de atividades internacionais (dentro de um mesmo *charter*) (BIRKINSHAW, 1999).

5.4 A subsidiária Brasil

A subsidiária Brasil surgiu no final da década de 1910, a partir de um investimento do tipo *greenfield*. Com uma história ligada ao crescimento do setor de TI do País, tem um forte relacionamento com o governo e comunidades locais. Desde o início da década de 1990, passou a suprir serviços de TI para o mercado doméstico. A partir daí, esse segmento tem crescido organicamente e de forma constante (cerca de 10% em faturamento no ano de 2006), e foi escolhido pela corporação como uma das subsidiárias para investimento da corporação não só pelo potencial de crescimento e tamanho de seu mercado interno mas também pelo potencial de se tornar um centro *offshore* de serviços. O GRÁF. 2 representa o crescimento em renda por quartil, em uma comparação ano a ano.

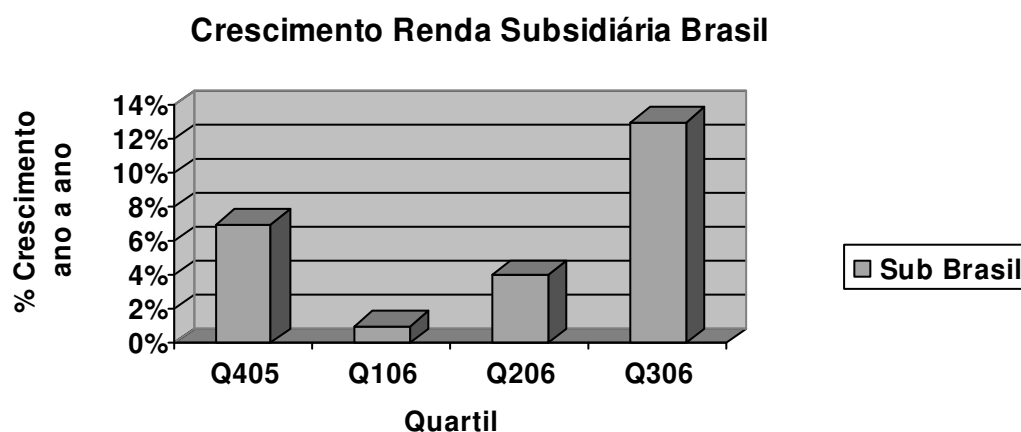


GRÁFICO 2 -: Crescimento em renda por quartil da subsidiária Brasil.
 Fonte: Revista *eweek*, (março 2006).

A subsidiária existe basicamente para suprir o mercado local, mas, devido a fatores competitivos atuais (baixo custo de mão-de-obra e existência de mão-de-obra qualificada), foi escolhida pela corporação para prover serviços de exportação em todos os segmentos de serviço.

É a maior e mais antiga empresa de serviços de TI do Brasil. Desde o estabelecimento da unidade de serviços, tem havido foco no estabelecimento de melhores práticas de mercado, tendo sido certificada ISO 9001 em meados da década de 1990 e CMMI 5 em meados da década de 2000. A empresa não tem laboratórios de pesquisa instalados no Brasil, mas há centros de tecnologia que funcionam em parcerias com unidades de desenvolvimento localizadas em outros países.

Em 2001, fez um grande investimento na implementação de um centro de dados na região de Campinas (SP), de onde entrega serviços de gerenciamento de infraestrutura para os EUA e para o Brasil.

a) Atividades realizadas

A partir do centro de dados instalado na região de Campinas e suprindo serviços de exportação para os EUA e a Europa, a subsidiária executa as seguintes funções no segmento de serviços de TI: (i) desenvolvimento e manutenção de aplicações; (ii)

terceirização de processos de negócio, que está ainda no seu início; e (iii) terceirização de serviços de infra-estrutura de TI.

Um departamento integrado existe para cuidar da entrega de serviços *offshore* e doméstico, reportando-se dentro da estrutura de serviços da subsidiária. A exportação de serviços é realizada com base em comércio intrafirma, pela transferência de custos entre unidades.

Cerca de 7.000 funcionários hoje trabalham em serviços, e aproximadamente 50% deles dedicam-se à exportação. São mais de 50 clientes externos da corporação atendidos parcialmente em seus contratos de terceirização através do *offshoring*.

Desde 2001, com o início das atividades de exportação de serviços, a subsidiária tem expandido o número de localidades, tentando captar recursos humanos em diferentes regiões do Brasil. A oportunidade de exportação de serviços tem sido o grande responsável pelo aumento do número de funcionários. No ano de 2006 houve um aumento de 80% do número de funcionários alocados em exportação de serviços.

A TAB. 5 consolida dados relativos aos serviços executados hoje pela subsidiária na forma de *offshoring* e para o mercado local.

TABELA 5
Consolidação dos serviços realizados pela subsidiária Brasil

Serviço	Nº Recursos humanos exportação	Início operação exportação	Nº Recursos humanos mercado local	Início operação mercado local	Nº Cidades
AS	1300	2001	1000	1992	5
BPO	800	2004	400	2004	2
ITD	1200	2001	2300	1992	4

Fonte: Autor da pesquisa a partir das entrevistas realizadas (números aproximados ano 2006)

b) Escolha da subsidiária

Existe uma percepção clara da alta direção da subsidiária que a oportunidade *offshore* pode ser de grande benefício para o futuro da empresa, por isso diversas iniciativas existem para viabilizar a oportunidade. Isso pode ser visto nas ações

elaboradas junto ao governo para influenciar a competitividade do País, no estabelecimento de um departamento que se reporta diretamente ao gerente-geral, dedicado ao estabelecimento de ações que aumentem a competitividade e a visibilidade da subsidiária e na alocação de orçamentos para atividades de estruturação do *offshore*.

Assim, de modo geral, há um ambiente de iniciativa e proatividade em torno da oportunidade de exportação de serviço, mas não na agressividade considerada necessária pelos entrevistados para se obter os resultados desejados. Além disso, não existe hoje uma conjunção favorável para o *offshore*, devido à recente valorização do real e à dificuldade de encontrar no mercado recursos na velocidade necessária. Assim, a subsidiária tem perdido importância em comparação com outras unidades da corporação, embora em números absolutos ainda seja a segunda subsidiária no mundo em número de recursos humanos alocados para exportação.

Segundo os entrevistados, a boa aceitação da oportunidade *offshore* não se deve a uma visão de aumento de responsabilidade internacional, e sim à oportunidade de economia de escala para negócios locais que o *offshore* pode trazer, diminuindo custos para os clientes locais. Ainda segundo os entrevistados, isso acontece porque os incentivos da alta direção, inclusive os financeiros, ainda estão associados em grande parte à geração de renda local, e não ao comércio intrafirma entre unidades.

Como não existe uma atmosfera que incentive a inovação, o trabalho da organização no sentido de estabelecer padrões faz com que o foco da subsidiária seja a procura de implementação desses padrões e dos controles estabelecidos pela corporação. Existe uma ambiente desfavorável ao risco, refletido na preocupação constante em estar preparada para qualquer auditoria corporativa. Não há preocupação de criar iniciativas para participar da geração de conhecimento da corporação nem iniciativa em compartilhar com a corporação a definição de estratégias.

Como não há foco em inovação, a subsidiária tem tido dificuldade de se posicionar de maneiras distintas perante a corporação (à luz da recente diminuição da competitividade com base em custo baixo somente). Outro problema identificado pelos entrevistados é a incapacidade que a subsidiária tem demonstrado em alocar recursos na qualidade e na velocidade adequadas para os projetos de exportação. A causa identificada para isso é a falha na implementação de um modelo efetivo de gestão.

Identificou-se a existência de oportunidades de recursos não-locais ainda não exploradas na agressividade adequada pela subsidiária. Um exemplo é a existência de conhecimento técnico diferenciado no Brasil na área de grandes computadores. O Brasil

é o terceiro mercado no mundo em grandes computadores, depois dos EUA e da Alemanha. Esse diferencial pode ser explorado para a criação de centros de excelência no Brasil, o que não existe hoje.

c) Determinação da matriz

A corporação elegeu a subsidiária para prover serviços de exportação em todos os segmentos de serviços, priorizando o mercado dos EUA por causa do baixo custo relativo da mão-de-obra. É interessante observar que, no caso a subsidiária Brasil, foi da matriz a iniciativa de designar uma responsabilidade *offshore* à subsidiária, dentro de uma estratégia inicial de redução de custo. Já que tem demonstrado possuir recursos dificilmente encontrados em outros países, por exemplo, conhecimento técnico na área de grandes computadores (*mainframes*), a subsidiária Brasil consolidou sua posição na exportação de serviços.

A corporação vê a subsidiária dentro do contexto de países emergentes de grande crescimento (BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China), por isso dedica-lhe bastante atenção, embora ela não tenha expressado crescimento comparável ao de outros países emergentes nos últimos anos. Assim, existe um foco da corporação no crescimento e no tamanho do mercado local, e não só no uso de recursos não-locais a serviço da corporação. Há um forte relacionamento entre matriz e subsidiária, tanto que o CEO da corporação já visitou a subsidiária em três oportunidades nos últimos dois anos. Esse relacionamento reflete a credibilidade da subsidiária, tendo em vista que historicamente tem vencido seus desafios, apesar dos recentes problemas (custo maior em dólar, velocidade e qualidade da alocação de recursos).

A autonomia da subsidiária é limitada. Para os serviços locais, existe autonomia de relacionamento com clientes, quando não são clientes globais, e autonomia de relacionamento com fornecedores. Todo o processo e as ferramentas, no entanto, são definidos por outras unidades da corporação.

d) Determinismo ambiental

Segundo os entrevistados, as grandes vantagens do Brasil estão no fato de possuir uma mão-de-obra qualificada e diferenciada em alguns segmentos, como o de computadores de grande porte, e mais barata em comparação com os países desenvolvidos.

Há apoio e incentivo do governo para a exportação de serviços de TI e para o aumento da competitividade do setor. A subsidiária faz uso extensivo dos benefícios da Lei de Informática para capacitar recursos no mercado de trabalho, usufruindo de parte do resultado dessa capacitação através da contratação dos recursos. No entanto, existe a percepção de que o governo não é agressivo o suficiente para que suas ações se transformem em resultados efetivos. Os entrevistados identificam a falta de capacidade de gestão dos órgãos governamentais como um dos principais limitadores para se alcançar melhores resultados. Identificam também que a política macroeconômica adotada pelo governo, associada ao *boom de commodities* no mercado internacional, que implicou a valorização do Real nos últimos tempos, tem anulado o benefício de qualquer outra ação de incremento desse setor da indústria (exportação de serviços de TI). Apesar dos parques tecnológicos criados no Brasil, a subsidiária não vê adequação do modelo (voltado para pequenas empresas) ao seu negócio (no passado algumas negociações foram realizadas com governos estaduais, mas nenhuma foi levada adiante).

O relacionamento da subsidiária com o governo é muito forte e acontece tanto diretamente quanto através da participação em associações de classe, com participação mais recente na Brasscom. O corpo executivo tem trabalhado junto ao governo para estabelecer parcerias relativas a treinamento e educação, visando garantir o suprimento de recursos no futuro.

Há preocupação com a capacidade de o setor de educação suprir recursos humanos qualificados na quantidade necessária ao longo do tempo (conhecimento técnico com conhecimento da língua inglesa). Hoje já existe dificuldade da subsidiária para suprir recursos humanos na quantidade e na qualidade necessárias para a exportação de serviços. Essa dificuldade vem aumentando porque a subsidiária não tem sido capaz de criar processos melhores e mais focados nessa atividade. Não saíram do papel algumas iniciativas estabelecidas com o governo através das associações de

classe, o que resultaria em expansão da capacitação de recursos em TI e em inglês. A subsidiária tem procurado investir fora do eixo Rio—São Paulo, procurando novas cidades que sejam capaz de suprir recursos de forma mais adequada.

Existe tanto uma ótima infra-estrutura de telecom a baixo custo, que permite conectividade estável da subsidiária com outras unidades da corporação, quanto um ambiente estável de funcionamento das instituições, em um ambiente democrático considerado amadurecido.

5.4.1 Análise intracaso subsidiária Brasil

Assim como nos casos anteriores e utilizando os conceitos de Eisenhart (1989), após a familiarização com o caso, para permitir que características únicas se tornem evidentes (através de uma descrição estruturada do caso, como foi documentando no item anterior desta pesquisa), busca-se a identificação de padrões dentro das categorias ou dimensões definidas no capítulo 4.

a) Papel da subsidiária

O Quadro 11 apresenta o resumo das características da subsidiária Brasil no que diz respeito às atividades realizadas, de acordo com as variáveis identificadas no capítulo 4.

Variável	Definição	Característica da subsidiária
Competência <ul style="list-style-type: none"> • P&D • Produção • Vendas • Marketing • Gerência Internacional 	Quais são os recursos especializados da subsidiária e como são utilizados? Com que grau as competências da subsidiária são utilizadas por outras unidades da corporação?	Forte foco no desenvolvimento de competências baseado na sinergia e economia de escala com mercado local. Não há visão executiva que adote iniciativas com base em inovação. Não há planos para aumento da responsabilidade internacional pelo estabelecimento de laboratórios de pesquisa ou pela participação na definição da estratégia da corporação. Fonte de serviços <i>offshore</i> para a corporação baseado na disponibilidade de recursos com conhecimento técnico diferenciado com menor custo quando comparado a países desenvolvidos. 50% dos recursos voltados à exportação para mais de 50 clientes evidencia a experiência em gerência internacional.
Papel contribuidor	Com que grau a subsidiária tem responsabilidades internacionais? Que atividades realizadas pela subsidiária refletem de recursos especializados da subsidiária?	Segundo maior exportador de serviços da corporação, apesar de estar perdendo espaço nos últimos tempos. Competências reconhecidas na capacidade de suprir recursos qualificados diferenciados a baixo custo. Estratégia da subsidiária é evoluir investindo na sinergia com mercado local, fazendo máximo uso de diferenciais do ambiente (ex: incentivo do governo).

Quadro 11 - Variáveis associadas às atividades realizadas da subsidiária Brasil
 Fonte: Autor da pesquisa.

O Quadro 12 faz um resumo do papel exercido pela subsidiária Brasil conforme os autores analisados na seção 3.2, Quadro 2.

Autor (es)	Papel da subsidiária Brasil
Birkinshaw e Morrison (1995)	Contribuidor especializado
White e Pointer (1984)	Especializado produto
D’Cruz (1986)	Racionalizado globalmente
Bartlett e Ghoshal (1992)	Contribuidor
Borini, Oliveira Jr. e Guevara (2005)	Subsidiária de relevância limitada
Frost, Birkinshaw e Ensign (2002)	Não há centros de excelência
Moore e Birkinshaw (1998)	

Quadro 12: Papel da subsidiária Brasil conforme os autores identificados nesta pesquisa
Fonte: Autor desta pesquisa.

A trajetória da subsidiária ao longo do tempo demonstra alguns aspectos: (i) como identificou e desenvolveu seus recursos não-locais; (ii) como aplicou suas capacidades a tais recursos para que se tornassem competências reconhecidas pela corporação; e (iii) como essas competências se transformaram em atividades que refletem maior responsabilidade internacional da subsidiária, o que permite verificar a evolução da relevância estratégica da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

É possível identificar como surgiu o *offshoring* como definição de papel para subsidiária Brasil. Verifica-se que o charter de *offshoring*, designado pela matriz, no caso dessa subsidiária, foi anterior ao surgimento da capacidade. Fica claro no depoimento dos entrevistados que, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), o ganho de capacidade foi posterior ao ganho de missão, mas os bons resultados entregues pela subsidiária de forma contínua, associados às iniciativas da subsidiária permitiram o desenvolvimento do seu papel perante a corporação.

Os recursos não-locais de maior valor identificados são: (i) recursos humanos com qualificação diferenciada em alguns segmentos; (ii) infra-estrutura de telecomunicações de qualidade, permitindo integração estável e a baixo custo com outros países. As capacidades de maior valor identificadas são: (i) parceria da alta direção com governo podendo promover o ambiente local como um todo; e (ii) capacidade de sinergia com o mercado local.

As capacidades identificadas, aliadas aos recursos não-locais, permitiram uma efetiva transferência (BIRKINSHAW, 2001) em forma de atividades de exportação de serviços para outras unidades da corporação (não há participação na geração de

conhecimento da corporação, tampouco a subsidiária participa ativamente na definição da estratégia da corporação).

O papel *offshore*, inicialmente designado à subsidiária pela matriz, foi fundamental para a evolução do seu papel contribuidor. Ela serviu para aumentar a credibilidade e visibilidade da subsidiária dentro da corporação e facilitou a expansão das mesmas atividades internacionais (mesmo *charter*), mas não a diversificação para maiores responsabilidades. No início a evolução se apoiou na designação da própria matriz e foi expandindo principalmente devido às condições iniciais de recursos qualificados a baixo custo.

A expansão de suas responsabilidades internacionais, dentro de um mesmo *charter*, mostra claramente um posicionamento de contribuidor especializado (WHITE; POINTER, 1984). Atualmente existe um risco de perda de missão, associado ao aumento de custo em dólar (perda de atratividade do ambiente local), às falhas de gestão associadas à capacidade gerencial, e à falta de iniciativas inovadoras que permitam à subsidiária explorar novos recursos ou capacidades.

b) Desenvolvimento da subsidiária

Um resumo da análise das variáveis identificadas neste caso encontra-se no Quadro 13.

Escolha da subsidiária		
Variável	Definição	Característica da subsidiária
Orientação empreendedora	<p>A orientação empreendedora definida como a disposição pró-ativa da empresa, frente às alternativas estratégicas de tomada de decisões de risco, indicando a propensão para buscar objetivos e tomar decisões mesmo quando os resultados são incertos.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Como a alta direção apóia atividades empreendedoras da subsidiária,</p> <p>(ii) Retrospectiva de atividades de inovação suportadas e implementadas através da alta direção,</p> <p>(iii) Apoio da alta direção a decisões de risco calculadas e</p> <p>(iv) Se a subsidiária considera assumir risco como um atributo positivo</p>	<p>Não há foco ou estratégia baseada em inovação. Procura-se implementar padrões já estabelecidos e não existe estratégia para participação em geração do conhecimento da corporação.</p> <p>Risco é assumido como algo negativo.</p>
Iniciativa	<p>Iniciativa é definida como a busca empreendedora de novas oportunidades em mercados internacionais onde os recursos especializados possam ser utilizados.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Com que grau novos produtos ou serviços foram desenvolvidos na subsidiária e utilizados internacionalmente;</p> <p>(ii) Com que sucesso ocorrem investimentos da corporação na subsidiária; e</p> <p>(iii) O desejo de autonomia da subsidiária.</p>	<p>Alto nível de iniciativa baseado em parceria com governo e procura de sinergia com mercado local.</p> <p>Não há produtos ou serviços desenvolvidos na subsidiária.</p> <p>Sucesso dos investimentos historicamente comprovado, apesar de risco de perda de missão futura.</p> <p>Não há desejo de autonomia, e sim de participação no modelo integrado da corporação.</p>
Determinismo ambiental		
Ambiente global	<p>Definido pelo grau de globalização da indústria, à luz de que certas indústrias sejam mais inclinadas à integração global que outras.</p> <p>Verificado por:</p> <p>(i) Com que grau a necessidade dos compradores é padronizada;</p> <p>(ii) Intensidade da competição em mercados chave da subsidiária;</p> <p>(iii) Com que grau a indústria é suscetível à economia de escala global;</p> <p>(iv) Se o produto ou serviço oferecido tem reconhecimento mundial;</p> <p>(v) Grau de padronização da produção;</p> <p>(vi) Se a introdução de novos produtos ou serviços ocorre de maneira concomitante em diferentes mercados.</p>	<p>Necessidade dos compradores padronizada, traduzida no conceito de <i>utility services</i>.</p> <p>Necessidade de trabalhar com subsidiárias alternativas à Índia para compor o modelo globalmente integrado.</p> <p>Serviços são altamente suscetíveis a economia de escala global.</p> <p>Os serviços oferecidos pela subsidiária tem reconhecimento global.</p> <p>Tecnologia de produção padronizada, baseada no conceito de <i>utility services</i>.</p> <p>A introdução de novos serviços é concomitante, existindo clientes que são globais com presença em vários países.</p>
Ambiente local	Definido pelo grau com que o ambiente local	Boa disponibilidade local de

	<p>explica variações na performance de subsidiárias. Diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais e institucionais entre países influenciam variação de performance de corporações multinacionais.</p> <p>Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) grau e sofisticação da disponibilidade local de recursos; (ii) qualidade dos fornecedores locais; (iii) nível de exigência e maturidade dos clientes locais; (iv) nível de competição no mercado doméstico; (v) Nível de integração com governo e associações de classe; (vi) nível de atuação do governo em prol da indústria; (vii) baixos salários e custos; (viii) qualidade e disponibilidade de infraestrutura de tecnologia. 	<p>recursos com conhecimento técnico diferenciado, mas subsidiária já encontra dificuldade de alocação destes na velocidade necessária.</p> <p>Boa qualidade dos fornecedores (vários fornecedores globais em áreas chave como Telecom, fornecimento de mão-de-obra e treinamento).</p> <p>Mercado local crescendo. Alto nível de exigência dos cerca de 50 clientes globais.</p> <p>Bom envolvimento de associações de classe.</p> <p>Incentivos criados pelo governo.</p> <p>Salários e custos associados crescentes em dólar, apesar de ainda inferiores ao de países desenvolvidos.</p> <p>Nível de infra-estrutura de Telecom estado da arte</p>
--	--	---

Determinação da matriz

Comunicação e integração	<p>Comunicação corporação-subsidiária, representada pelas interações pessoais e por outros meios.</p> <p>Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Grau com que executivos da matriz compartilham informação com suas contrapartes na subsidiária; (ii) Grau com que as competências locais da subsidiária são bem compreendidas pela matriz. 	Alto grau de comunicação e integração com a matriz
Autonomia	<p>Definido pelo grau com que as decisões são tomadas pela subsidiária sem a interferência da matriz.</p> <p>Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Se a subsidiária percebe aumento de autonomia ao longo dos últimos anos; e (ii) Se a subsidiária percebe aumento da receptividade da corporação para as iniciativas da subsidiária 	Não há autonomia para tomada de decisão.
Credibilidade	<p>Definida pelo grau com que a corporação tem conhecimento e confiança na capacidade da subsidiária.</p> <p>Verificado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Histórico de cumprimento de metas pela subsidiária; (ii) Com que grau a subsidiária desenvolve competências locais; e (iii) Histórico da subsidiária com atividades de gestão internacional. 	Alto grau de credibilidade. Matriz enxerga alto potencial no mercado local pelo tamanho e taxa de crescimento, apesar de não estar crescendo na mesma velocidade de outros países emergentes.
Centralização da decisão	Definida pelo grau com que a corporação assume responsabilidade pelas decisões que afetam as atividades da subsidiária.	Decisão centralizada na matriz

Delegação de responsabilidade internacional	Histórico de mandatos, atribuído pela corporação, definindo o papel e objetivos da subsidiária e seu escopo de operação.	Evolução contínua de responsabilidade perante a corporação dentro de um mesmo <i>charter</i> . (apesar do risco futuro de perda de missão)
---	--	--

Quadro 13: Resumo das variáveis analisadas no caso Brasil
 Fonte: Autor da pesquisa com base nas entrevistas realizadas.

De acordo com Birkinshaw e Hood (1998), é possível verificar que essas três perspectivas interagem para determinar a evolução do papel da subsidiária. A conjugação dos diversos fatores tem permitido à subsidiária posicionar-se como subsidiária de boa projeção dentro da corporação no momento da pesquisa, e reconhecida seja pela sua capacidade de prover recursos com capacidade técnica diferenciada, seja pela extensão do seu mercado local.

A determinação da matriz tem sido fundamental para o desenvolvimento da subsidiária no tocante a estes aspectos: (i) a definição de um modelo global integrado posiciona a subsidiária Brasil como alternativa à Índia; (ii) a autonomia não se torna fator determinante do desenvolvimento dentro do modelo integralizado, por isso é importante a participação ativa da subsidiária no desenvolvimento do conhecimento de forma integrada com a matriz; (iii) a matriz enxerga forte potencial no mercado local, como país emergente, e esse fator tem sido decisivo para o aumento da credibilidade e a consequente expansão de designação de atividades internacionais (dentro de um mesmo *charter*) (BIRKINSHAW, 1999).

O ambiente global (CARMEL; TIJA, 2005; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998), gerando necessidade de racionalização através de economias de escala e redução de custo pela alocação de atividades em subsidiárias de baixo custo, levou a matriz a mudar seu modelo de organização como corporação, adotando o modelo global integrado e designando responsabilidades às subsidiárias alternativas à Índia.

Para o ambiente local (PORTER, 1990), tem sido importante o esforço do governo em criar incentivos para incrementar a competitividade da indústria. Também tem sido fundamental a presença de associações de classe (Brasscom) para consolidar as necessidades e as iniciativas do setor. Associado a esse esforço, existe um risco que deve ser monitorado ao longo do tempo (ambiente macroeconômico desfavorável à exportação da indústria de TI, pouca agressividade na perseguição dos objetivos que devem resultar dos incentivos, falta de capacidade gerencial).

As iniciativas da subsidiária não serão suficientes para consolidar sua posição como exportadora de serviços em um momento de perda de competitividade na questão de custo. Nesse momento três ações são consideradas importantes: (i) incentivar iniciativas com base em inovação, explorando, por exemplo, o diferencial do Brasil em conhecimento técnico de grandes computadores; (ii) instituir um modelo de gestão mais aprimorado, investindo em melhor capacidade gerencial; e (iii) rever o posicionamento estratégico, entendendo a oportunidade de exportação de serviços não só como uma oportunidade de sinergia com o mercado local, mas também como uma oportunidade de aumento da relevância estratégica perante a corporação.

5.5 Análise cruzada das subsidiárias Índia, Argentina e Brasil

Nesta seção faz-se uma análise cruzada dos casos das subsidiárias Índia, Argentina e Brasil, com foco nas semelhanças e nas diferenças na forma como a exportação de serviços de *outsourcing* de TI modificou sua relevância estratégica. Faz-se uma comparação da trajetória que levou à definição do atual papel das subsidiárias, identificando as características determinantes do desenvolvimento de cada subsidiária, e comparando seu efeito em cada uma delas. Compara-se ainda os pontos fortes e os fracos dessa trajetória.

O Quadro 14 apresenta o resumo dos determinantes do desenvolvimento de cada subsidiária utilizados como referência para as comparações.

Variável	Subsidiária		
	Índia	Argentina	Brasil
Competências e papel contribuidor	<p>De mandato mundial e centro de excelência</p> <p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Língua inglesa • Habilidade em manobrar recursos (gestão de captação de recursos humanos) • Parceria com universidades • Laboratórios de pesquisa • Maior centro <i>offshore</i> • Competências reconhecidas pela corporação além do baixo custo • Visão estratégica de aumentar papel contribuidor 	<p>Racionalizada globalmente</p> <p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Língua espanhola • Capacidade de gestão (segmento infra-estrutura) <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há parceria efetiva com universidades • Não há visão estratégica de papel contribuidor • Competências reconhecidas pela corporação somente pelo baixo custo • Não explora outras competências (<i>nearshore</i>) 	<p>Racionalizada globalmente</p> <p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinergia com mercado local <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parceria com universidades para treinamento, não para pesquisa • Competências de maior valor não reconhecidas e não exploradas a contento (<i>mainframe, follow the sun, nearshore</i>) • Não há visão estratégica de papel contribuidor
Escolhas da subsidiária	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação empreendedora • Ambiente de melhoria contínua • Investimento em inovação e geração de conhecimento • Recursos indianos em postos-chave da corporação 	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas da gerência através da capacidade de gestão (segmento infra-estrutura) <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Só um segmento de serviço engajado em <i>offshore</i> de maneira efetiva • Aversão a risco da maioria dos segmentos • Não há investimento em geração de conhecimento 	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas da gerência visando sinergia com mercado local <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há um ambiente de melhoria contínua • Capacidade de gestão • Não há investimento em geração de conhecimento
Determinismo ambiental	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo baixo • Escala global • Padronização do serviço • Associações de classe • Grandes empresas indianas • Marca Índia • Disponibilidade de recursos (educação superior e inglês) • Incentivos do governo <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado local pequeno • Salários em alta • <i>Turn over</i> de funcionários 	<p>Ponto forte:</p> <p>Custo baixo escala global; padronização do serviço</p> <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos do governo • Falta de associações de classe para exportação de TI • Faltam grandes empresas locais • Regras do jogo não tão claras • Salários em alta em decorrência de inflação e demanda 	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escala global • Padronização do serviço • Grande mercado Local • Incentivos do governo • Associações de classe <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo em alta devido à taxa dólar • Faltam grandes empresas locais • Parques

	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de perda de incentivos governamentais em 2009 		tecnológicos incipientes <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos qualificados com inglês
Determinação da matriz	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia global integrada posiciona Índia como principal subsidiária • Presença de indianos no time global <p>Ponto fraco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia global integrada pressupõe outras subsidiárias no modelo • Centralização na matriz 	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia global integrada pressupõe alternativa à Índia 	<p>Ponto forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia global integrada pressupõe alternativa à Índia

Quadro 14: Caracterização dos determinantes do desenvolvimento das subsidiárias

a) Papel da subsidiária – competências e papel contribuidor

Pode-se verificar diferenças na evolução da relevância estratégica de cada subsidiária utilizando-se conceitos de Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998), comparando-se como as subsidiárias identificaram e desenvolveram seus recursos não-locais, como aplicaram suas capacidades a esses recursos de modo a tornar reconhecidas pela corporação suas competências e como transformaram essa competências em atividades refletindo maior responsabilidade internacional.

O papel de *offshore* foi designado nos três casos pela matriz, mas somente no caso do Brasil ele não surgiu como consequência de iniciativas anteriores da liderança da subsidiária. Nos casos Índia e Argentina, o ganho de capacidade antecedeu o ganho de missão, ao contrário do Brasil (BIRKINSHAW e HOOD, 1998).

A principal razão de designação do papel *offshore* para cada uma das subsidiárias foi esta:

- Para a Índia, o fator preponderante relaciona-se ao determinismo ambiental. A existência de grandes empresas indianas competindo no mercado global, os incentivos governamentais e a abundância de recursos levaram à designação do papel *offshore*.

- Para a Argentina, o fator preponderante foram as iniciativas da subsidiária. A insistência da liderança de determinado setor de serviços e a capacidade de gestão demonstrada levaram à designação do papel *offshore*.
- Para o Brasil, a determinação da matriz foi o fator preponderante, que ocorreu devido ao reconhecimento de um mercado local expressivo a baixo custo, que poderia absorver novas funções.

Para a Índia a designação do papel *offshore* foi fundamental na evolução da subsidiária para um papel contribuidor maior (novas missões), o que refletiu na sua participação na geração de conhecimento da corporação pelo estabelecimento, por exemplo, de laboratórios de pesquisa. No caso da Argentina e do Brasil, a designação do papel *offshore* foi fundamental para as subsidiárias evoluírem pela consolidação e pela expansão de atividades dentro de um mesmo *charter* (missão).

No entanto, para o Brasil, o fato de não haver iniciativa para evoluir em papel contribuidor representa sério risco de perda de missão, pela redução de competitividade em custo nos últimos tempos. Na verdade, o risco de perda de competitividade em custo afeta em maior ou menor grau as três subsidiárias. Portanto, fica claro, que o posicionamento da Índia em evoluir de papel contribuidor pela participação na geração de conhecimento da corporação, ou outras explorando a capacidade de inovação, é condição-chave que todas as subsidiárias devem perseguir, com mais urgência ainda o Brasil.

Para o Brasil especificamente, existe uma capacidade de maior valor não encontrada em outras subsidiárias, que merece ser mais e mais explorada: a capacidade de sinergia com um mercado local grande em comparação com outros países de maneira geral. No entanto, a capacidade de gestão demonstrada na Argentina, principalmente no que tange ao controle de qualidade de sua operação, bem como pela Índia, principalmente no que tange à sua capacidade de captação de recursos em grandes quantidades do mercado, não é demonstrada no mesmo grau pela subsidiária Brasil e poderia ser mais explorada.

b) Escolha da subsidiária

A perspectiva de escolha de subsidiária propõe que o seu papel pode ser determinado por ela mesma a partir do uso de seus recursos e suas capacidades, das aspirações de seus executivos e da iniciativa dos empregados. Estão em jogo o caráter empreendedor e a capacidade de iniciativa e de inovação da subsidiária (BIRKINSHAW, 1996).

Embora as iniciativas das subsidiárias analisadas tenham sido fundamentais para consolidar ou expandir um melhor papel contribuidor perante a corporação, pode-se verificar que tiveram diferentes abordagens.

Para a subsidiária Índia, a iniciativa tem estreita relação com inovação e proatividade, dando um caráter empreendedor às atividades da liderança da subsidiária.

Para a subsidiária Argentina, a iniciativa diz respeito à agressividade da liderança (de um setor específico de serviços) na busca de novas responsabilidades e na sua capacidade de gestão. Não há busca de inovação nem existe uma visão da liderança relacionada à evolução da subsidiária pela evolução de seu papel contribuidor perante a corporação. De maneira geral, há aversão ao risco.

Para a subsidiária Brasil a iniciativa relaciona-se à busca de parcerias com o governo e sinergia com mercado local. Não há busca de inovação, não existe uma visão da liderança relacionada à evolução da subsidiária pela evolução de seu papel contribuidor perante a corporação. De maneira geral, há aversão ao risco. Existem pontos fracos em comparação às outras subsidiárias, e sua administração é importante nesse momento de perda de competitividade em custo: (i) incentivar iniciativas com base em inovação; (ii) instituir um modelo de gestão mais aprimorado; e (iii) rever o posicionamento estratégico pela procura de aumento de responsabilidades internacionais.

Para as subsidiárias Argentina e Brasil, a noção de aumento de papel contribuidor ainda está muito associada unicamente a aumento de *market share* e faturamento no mercado local. Não existe ainda uma visão difundida de associar aumento de papel contribuidor a aumento de responsabilidades internacionais. Isso representa, no médio prazo, um sério risco de perda de atividades, principalmente ligadas à entrega dos serviços, para outras unidades da corporação.

c) Determinismo ambiental

A perspectiva de determinismo ambiental discute a influência do contexto competitivo de cada país para a relevância estratégica das subsidiárias. Está em jogo aqui não somente a dinâmica da rivalidade local, das condições dos fatores de produção, das indústrias correlatas e de apoio e da demanda nacional (PORTER, 1990), mas também o grau de globalização da indústria (BORINI; OLIVEIRA; GUEVARA, 2004b; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

O governo nacional de Índia e Brasil tem adotado estratégias similares de incentivo à indústria de exportação de TI, diferentemente da adotada pelo governo argentino até o momento. Os resultados obtidos, no entanto, divergem e são mais favoráveis ao caso da subsidiária Índia.

A Índia investiu em um modelo de treinamento de recursos humanos qualificados, que encontrou efetiva demanda no mercado global. O Brasil investiu em um modelo de desenvolvimento de soluções de TI, que não encontrou a mesma receptividade em demanda até o momento. Na Argentina até o momento não se identifica um modelo estratégico adotado pelo governo.

Apesar de um conjunto de incentivos semelhantes, no caso Brasil existem outras condições que inibem ou anulam os incentivos concedidos (por exemplo, alto custo da mão-de-obra resultante da inflexibilidade de contratação e demissão e benefícios indiretos de salário, sistema educacional deficitário quando alia o conhecimento técnico com o da língua inglesa, impacto no mercado de câmbio com a valorização do real em ritmo mais acelerado quando comparado com a Índia e a Argentina).

Apesar de não haver um programa de incentivos ao setor totalmente desenvolvido no governo argentino, existe a visão que a inexistência de subsídios ou incentivos para alguns setores permite ter custos mais baixos de modo geral.

A globalização da indústria de serviços de TI foi fundamental para permitir a evolução do papel contribuidor das subsidiárias analisadas. Uma infra-estrutura de telecom permitindo a conexão eficiente entre as unidades da corporação, a padronização do fornecimento do serviço e a homogeneização da demanda por parte dos clientes permitiu a execução dos tipos de atividades realizadas pelas subsidiárias.

Um fator-chave para a Índia tem sido o surgimento de grandes empresas indianas efetuando serviços em escala global, o que atrai multinacionais para a Índia de forma a minimizar a competição e ajuda a propagar a imagem de Índia como principal fonte supridora de serviços *offshore*. Até mesmo pelo tamanho do seu mercado local, o Brasil deveria promover a fusão de empresas nacionais visando a possibilidade de atuação em escala global.

Associações de classe na Índia e no Brasil têm tido bons resultados na promoção da exportação de serviços de seus países. O mesmo deveria ser considerado para a Argentina, onde a subsidiária poderia ajudar a promover este tipo de associação.

d) Determinação da matriz

Essa perspectiva analisa como determinações estratégicas da matriz em termos de estrutura, controles, formalização de atividades, comunicação e autonomia definem a importância da subsidiária.

A corporação analisada adota claramente um modelo global integrado, que, apesar de baseado na centralização de decisões na matriz, representa um momento de grande oportunidade para subsidiárias, que podem se enquadrar em um modelo de *offshore*. O fato de a corporação querer se diferenciar das grandes empresas indianas, podendo prover serviços *offshore* de outras fontes que não a Índia representa uma oportunidade a mais para outras subsidiárias, ou seja, Brasil e Argentina.

A falta de autonomia, dentro do modelo de centralização de decisão, não representa fator de impacto ao desenvolvimento das subsidiárias. Ao contrário, e de acordo com Birkinshaw e Ensign (2002), a subsidiária precisa abrir mão de certa autonomia porque precisa se inserir na rede da corporação.

Verifica-se, neste momento, e de acordo com Zahra, Gerard e Dharwadkar (2001), que o mandato global designado à subsidiária Índia (para laboratório de

serviços) coloca-a em posição privilegiada, pois irá permitir que ela desenvolva importantes elos com outras unidades da corporação, aumentando sua exposição e criando oportunidades para difundir seus sistemas de gerenciamento e inovações locais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização do setor de TI abriu oportunidades para as subsidiárias analisadas. Como descrevem D’Cruz (1986), White e Pointer (1984), Birkinshaw e Morrison (1995), a análise do estudo de casos mostrou que as subsidiárias estão caminhando no sentido de se especializar em resposta à tendência de quebra de barreiras internacionais de negócio, seja pela racionalização através da integração, seja pelo mandato global. As subsidiárias Argentina e Brasil ganharam uma parte da responsabilidade da corporação, e isso implica exportação, mas a matriz mantém a responsabilidade e o controle como um todo. No caso da subsidiária Índia, o mandato global veio na oportunidade de participar da geração de conhecimento da corporação.

A análise dos casos mostra como a exportação de serviços de *outsourcing* de TI (*offshoring*) tem modificado a relevância estratégica e redefinido o papel das subsidiárias. Para as subsidiárias Brasil e Argentina, a consolidação em um papel *offshore* é responsável por cerca de 35% dos recursos humanos alocados, o que representa uma parte significativa da organização para as áreas envolvidas e coloca as subsidiárias no foco da estratégia da corporação (globalmente integrada).

Para a subsidiária Índia, a exportação de serviços de *outsourcing* de TI surgiu como uma oportunidade de evolução para um papel ainda mais significativo, já que ganhou responsabilidade global com seus laboratórios de pesquisa na área de serviço. É interessante verificar que, até o momento, as subsidiárias não participam do processo de definição estratégica da corporação, o que poderia fazer parte dos seus objetivos de futuro em se considerando passos para uma maior relevância perante a corporação.

O caso da subsidiária Índia exemplifica o conceito de relevância estratégica, estabelecido por Borini, Oliveira Junior e Guevara (2004), que extrapola o conceito de mandato mundial e faz relação com processos de inovação das corporações multinacionais. Para o caso Índia, o aumento de relevância estratégica correspondeu à capacidade da subsidiária de desenvolver competências que possam ser transferidas ou utilizadas por outras unidades corporativas. Assim, a subsidiária pode se transformar em uma fonte de vantagem competitiva corporativa.

No entanto, a posição ocupada pelas subsidiárias Brasil e Argentina como contribuidoras especializadas é desconfortável, pois se baseia principalmente no baixo

custo de sua mão-de-obra. Portanto, estão à mercê da concorrência de novos entrantes (países em desenvolvimento) e de variações da macroeconomia. Assim, existe o risco de perda de serviços no futuro. É necessário que essas duas subsidiárias reconheçam e tratem o aspecto de inovação, que é trabalhado e tratado com prioridade não só dentro da subsidiária Índia como também dentro do país Índia.

O ponto de vista de disponibilidade de mão-de-obra global, tratado por Farrell, Laboissière e Rosenfeld (2006) e por Dossani e Kenny (2006), torna-se relevante dentro da estratégia adotada pela corporação. A análise dos casos demonstra que existe demanda contínua de recursos para as três subsidiárias e que, até o momento, essa demanda não tem sido maior que a capacidade de oferta das subsidiárias, apesar de dificuldades pontuais já verificadas na Índia e no Brasil. Verifica-se, por outro lado, que a Índia não é capaz de absorver sozinha a demanda de *offshore*, o que posiciona melhor outras subsidiárias como o Brasil e Argentina.

O efeito verificado da determinação da matriz sobre a iniciativa das subsidiárias, por Zahra, Gerard e Dharwadkar (2001) apenas para o caso de mandato global, também se reflete nos três casos estudados. A designação de responsabilidade pela matriz tem permitido às subsidiárias desenvolver importantes elos em seus ambientes locais, que aumentam suas exposição a diferentes sistemas de gerenciamento e inovação, criando oportunidades para absorver esses diferentes sistemas e inovações locais e difundi-las pela corporação.

Verifica-se que a responsabilidade internacional maior designada às subsidiárias, conseqüência da globalização, entre outros fatores, tem sido positiva para países e governos. Esse efeito pode ser verificado na geração significativa de novos empregos, impostos, nas parcerias com universidades e escolas e no investimento em capacitação e infra-estrutura ocorrido dentro das subsidiárias.

O modelo de transação financeira utilizado, baseado em comércio intrafirma entre unidades da corporação, foi responsável pela quebra de barreiras, facilitando a implementação do *offshore*. Nesse modelo, o contrato e a renda de *outsourcing* se mantêm nos países de origem. Para os clientes, isso é adequado na medida em que coloca o contrato sob as regras e as leis do país de origem, além de eliminar o risco de variações cambiais. Para as unidades da corporação, que compram os serviços, torna-se adequado, pois elas mantêm os lucros advindos desses contratos localmente; já para as subsidiárias, acarreta uma dependência em investimentos estrangeiros para capital.

Conforme Krishan (2006) verifica, a iniciativa foi crucial para aumentar o papel contribuidor das subsidiárias Argentina e Índia em seus momentos iniciais. Por outro lado, a falta de iniciativa, associada a problemas relativos à capacidade de gestão, tem impedido a subsidiária Brasil de caminhar para um nível mais alto de papel contribuidor. Enquanto a subsidiária Índia agiu proativamente, explorando outras competências locais em prol da corporação, mesmo estando em uma posição confortável como maior provedor *offshore*, o Brasil não foi capaz de transferir algumas competências já identificadas para a corporação.

Como afirmam Frost, Birkinshaw e Ensign (2002), a partir de pesquisas mais recentes, não se verificou correlação entre uma maior autonomia por parte das subsidiárias e o aumento de sua importância estratégica dentro da corporação. A autonomia de uma subsidiária tem mais sentido em uma ambiente desglobalizado. No ambiente globalizado dos casos estudados, ao usar alguma autonomia para criação e uso de competências e ser tornar um centro de excelência, por exemplo, no caso Índia, a subsidiária é forçada a abrir mão de certa autonomia na medida em que necessita se inserir na rede da corporação (integrando inovação, produção e distribuição).

Verificou-se, como afirmam Birkinshaw e Hood (1998), que as três perspectivas interagem para determinar o papel das subsidiárias, dentro de um processo contínuo que tem determinado a sua evolução. O processo, no entanto, é dinâmico e repleto de riscos. As variáveis que determinam o desenvolvimento do papel das subsidiárias hoje podem não ter o mesmo efeito no futuro. Assim, se a subsidiária Brasil corre risco de perda de missão pelo aumento de custos dos últimos tempos, também as subsidiárias Índia e Argentina devem enfrentar desafios futuros, identificados como pontos fracos na análise cruzada dos casos no capítulo 5, seção 5.5 *Análise cruzada subsidiárias Índia, Argentina e Brasil*. Esses desafios podem representar novas oportunidades para a subsidiária Brasil.

Dentro dos determinantes de desenvolvimento definidos por Birkinshaw, Hood, Jonsson (1998), verificaram-se duas variáveis que foram fundamentais para o desenvolvimento do papel das subsidiárias e que não foram tratadas com detalhe na bibliografia encontrada: (i) a capacidade e a qualidade da gestão; e (ii) a visão estratégica da liderança.

A capacidade de gestão, isto é, o que a princípio seria padrão ou básico, foi identificado como um diferencial determinante de desenvolvimento do papel das subsidiárias. Durante as entrevistas, a capacidade de gestão foi associada à capacidade

de executar planos nos tempos acordados e à capacidade de manter consistência na entrega de serviços no nível de qualidade acordado. Por isso, existe um investimento enorme em certificações de gestão externas como o CCMI, eSCM e ISO9000. No entanto, o resultado atingido não foi o mesmo nas três subsidiárias. Um dado interessante é não haver relação entre a capacidade de gestão e o tempo de existência da subsidiária em seus países.

A questão de visão estratégica da liderança está no fato de que, durante as entrevistas, muitos líderes da América Latina não associavam o desenvolvimento de sua subsidiária ao aumento de responsabilidade internacional. Para eles, o aumento de importância da subsidiária está ligado somente ao um aumento de renda e *market share* local. Essa visão pode afetar de maneira significativa a evolução das subsidiárias para um papel ainda mais relevante. O fato é que durante as entrevistas não se percebeu entre os líderes uma preocupação com visões estratégicas de longo prazo.

Mesmo para a subsidiária Índia, pode-se associar a busca de maiores responsabilidades internacionais ao fato de o mercado local ainda ser pequeno. Assim, um entendimento claro do conceito de relevância estratégica, como definido por Borini, Oliveira Jr. e Guevara (2004), torna-se vital para a liderança. Esse conceito revela que a evolução de uma subsidiária vai além do seu mercado local, o que deveria implicar, nos casos estudados, por exemplo, mudança nos incentivos financeiros e nos objetivos dos líderes.

Os casos estudados permitem extrapolar algumas sugestões mais imediatas para o caso brasileiro, com base nos pontos fortes e nos pontos fracos de cada caso, a começar pela questão da visão de relevância estratégica e de incorporação do conceito nos objetivos de longo prazo da subsidiária, dentro do ambiente globalizado que se identificou. A capacidade de gestão deve ser trabalhada de forma mais profissional e encarada como um possível diferencial, investindo-se na capacitação de pessoas e na implementação de modelos comprovados de administração. A questão inovação deve ser tratada e priorizada não só dentro da subsidiária, mas no âmbito do País. Talvez se faça necessário um programa nacional de apoio à inovação nos mesmos moldes que o da Índia, por exemplo.

Pensando-se ainda em termos de país, o sucesso das subsidiárias será tanto maior quanto mais o país for reconhecido como um centro exportador de TI. Para isso, é necessário, em primeiro lugar, incentivar a fusão de empresas para a criação de grandes empresas locais capazes de estabelecer subsidiárias em outros países e ter escala

suficiente para grandes investimentos e, em segundo lugar, investir na criação de uma marca Brasil associando o País à exportação de serviços de TI. É preciso atentar para as mudanças de demanda do mercado, que é muito dinâmico, e se adequar a ele, podendo variar de um modelo de *body shop* para um modelo de alta resolutividade, como proposto pela Brasscom para o Brasil.

Este estudo levantou questões que não puderam ser estudadas em profundidade nesta fase, mas que seriam bastante pertinentes para trabalhos futuros, a começar pela comparação do desempenho de exportação das subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil com empresas locais. Assim, seria possível verificar a influência das subsidiárias para posicionar o País como centro exportador.

Outra área que merece estudo é a de políticas públicas para promover a inovação em países em desenvolvimento. Seria interessante a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre políticas mundialmente utilizadas para estimular o desenvolvimento local.

Outra questão que surge, a partir do exemplo da subsidiária Índia, é se a competitividade das empresas está ou não ligada ao desenvolvimento tecnológico local, especialmente em setores dependentes da inovação como no caso do setor de TI, ou seja, se as empresas que se destacam em P&D tem ou não vantagem competitiva em relação às outras. Uma vez que o setor, no Brasil, é dominado por empresas estrangeiras, a inserção tecnológica do país depende da estratégia destas empresas. Aqui caberia um estudo de como ocorre a internacionalização de P&D no setor de TI, como ocorre a formação de equipes de trabalho e a divisão de atividades entre elas, e como ocorre a competição direta entre diferentes subsidiárias por atividades na área.

Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE - 2007/2008. São Paulo: Plano, 2007.

ARORA, A.; GAMBARDELLA, A. **The Globalization of the Software Industry: Perspectives and Opportunities for Developed and Developing Countries**. MIT Press, 2005.

AXELROD, C. W. **Outsourcing Information Security**. Artech House, 2004.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The Transnational Solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BAPTISTA, M. **Políticas de estado e seus efeitos sobre a indústria brasileira de informática**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998

BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-496, 1996.

BIRKINSHAW, J. The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative. In: **Multinational Corporations Strategic Management Journal**, 1999.

BIRKINSHAW, J. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: A, RUGMAN; T. BREWER (Eds.). **Oxford Handbook of International Business**. Oxford University Press, 2001.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-796, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 221-241, 1998.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, 729-754, 1995.

BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2004.

BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, 199-208, May, 1985

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. M.; GUEVARA, A. J. H. 2004. O contexto competitivo nacional e a relevância estratégica das subsidiárias brasileiras de corporações multinacionais. In: **XXVIII ENANPAD**. Anais Eletrônicos.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. M.; GUEVARA, A. J. H. 2005. Proposição de uma tipologia das subsidiárias estrangeiras no Brasil: resultados de evidências empíricas. In: **XXIX ENANPAD**. Anais Eletrônicos.

BRASSCOM. Desenvolvimento de uma agenda estratégica para o setor de “IT Off-shore Outsourcing. Brasília, 2005.

CARMEL, E.; TJIA P. **Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce**. Cambridge University Press © 2005.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do estudo de caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. **REMAC - Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**. São Paulo, Brasil, v. 1, n. 1, 2005.

CHEN, R.; CANNICE, M. V. Global integration and the performance of multinationals' subsidiaries in emerging markets. **Ivey Business Journal**, January/February, 2006.

CORBETT, M. The Outsourcing revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right. Kaplan Professional, 2004.

D'CRUZ. Strategic Management of Subsidiaries. In: H. ETEMAND, & L. S. DULUDE (Eds.). *Managing the Multinational Subsidiary: response to environment change and the host nation R and D policies*. London: Croom Helm, 1986.

DOSSANI, R.; KENNEY, M. Reflections upon “Sizing the Emerging Global Labor Market”. *Academy of Management Perspectives*. Nov. 2006.

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, Oct. 1989.

FARRELL, D.; Laboissière, M. A.; Rosenfeld J. Sizing the Emerging Global Labor Market. *Academy of Management Perspectives*. Nov. 2006.

FERDOWS, K. Making the most of Foreign Factories. *Havard Business Review*, Mar.-Apr./1997, p. 73-88, 1997.

FRANCO, G.H.B. Investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil 1995-2004: “passivo externo” ou “ativo estratégico”? **Revista Política Internacional**, abr. 2005.

FROST, T., BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 997-1018, 2002.

GARTNER. Gartner on Outsourcing, Gartner Research ID Number: G00131095, 2005.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy of Management Review**, 1990, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. **Managing Successful IT Outsourcing Relationships**. Idea Group Publishing, 2006.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.

IDC. Brazil: Network Outsourcing and Management Services: Análise de Mercado, IDC Brasil #BR 156, Abril 2005.

JAIN, S. C. **Toward a Global Business Confederation: A Blueprint for Globalization**. Praeger Publishers, 2003.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. I. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.

KRISHNAN, R.T. Subsidiary Initiative in Indian Software Subsidiaries of MNCs. **VIKALPA**, v. 31, n. 1, Jan./Mar., 2006.

MAKINO, S.; ISOBE, T.; CHAN, C.M. DOES COUNTRY MATTER?. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1027-1043, 2004.

MCIVOR, R. **The Outsourcing process: Strategies for Evaluation and Management**. Cambridge University Press, 2005.

MILES, M. B.; M. HUBERMAN. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. Sage, Newbury Park. CA, 1984.

PICTE. **DIRETRIZES DE POLÍTICA INDUSTRIAL, TECNOLÓGICA E DE COMÉRCIO EXTERIOR**, 2003.

Disponível em: <http://www.abdi.com.br/abdi_redesign/publicacao/engine.wsp?tmp.area=332>. Acesso em 30 abril 2008.

MOORE, K.; BIRKINSHAW, J. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, 1998.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2.º sem., 1996.

OLIVEIRA JR., M.M.; BORINI, F M. Subsidiárias de Empresas Multinacionais: estratégia, inovação e criação de valor. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA JR., M. M.; SOMMER, P. S.; COLOMBINI, F. **Transferência de conhecimento e Best Practices em redes corporativas globais**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.

PATERSON, S. L.; BROCK, D. M. The Development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, p. 139-163, 2002.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

SAHAY, S.; NICHOLSON B.; KRISHNA S. **Global IT Outsourcing: Software Development Across Borders**, Cambridge University Press, 2003.

SOFTEX. *A indústria de software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento / do Massachusetts Institute of Technology*. MIT; Brasil Coordenação geral Sociedade SOFTEX. Campinas: SOFTEX, 2002.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TIGRE, P. B.; BOTELHO A. J. J. Brazil Meets the Global Challenge: IT Policy in a Postliberalization Environment. *The Information Society*, 17:91–103, 2001.

VARBLANE U.; MÄNNIK K.; HANNULA H. Autonomy and Performance of Foreign Subsidiaries in Transition Countries. **Working Paper Series**. FEBA, University of Tartu, 2004.

WHITE, R. E.; POINTER, T. A. Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries. In: **Canada Business Quarterly**, v. 48, n. 4, p. 657-677, 1984.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

ZAHRA, A. S.; GERARD, G.; DHARWADKAR, R. Entrepreneurship in the Multinational Corporation: the effects of corporate and local contexts. *Academy of Management Proceedings*, 2001.

Apêndice

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Neste ANEXO estão contidos a carta de apresentação da pesquisa e o roteiro de entrevista enviado por correio eletrônico a todos os entrevistados. O correio eletrônico foi enviado na língua inglesa. Todas as entrevistas foram realizadas por telefone ou pessoalmente em sala de reunião. O objetivo da carta foi introduzir o tema e o objetivo da pesquisa, visando preparar o entrevistado para o teor das perguntas a ser respondidas.

Carta de apresentação enviada por correio eletrônico

**Pontifícia Universidade Católica - PUC Minas
Mestrado Profissional em Administração**

Campinas, 12 de dezembro de 2007.

Prezado Senhor(a):

Estamos realizando uma pesquisa sobre a evolução da relevância estratégica da subsidiária perante a corporação através do exercício da oportunidade de exportação de serviços de TI. Essa questão é importante no contexto da globalização do mercado de TI e no uso de capacidades e recursos específicos das subsidiárias. Relevância estratégica corresponde à capacidade da subsidiária em desenvolver competências que possam ser transferidas ou utilizadas por outras unidades corporativas, tornando-se a subsidiária uma fonte de vantagem competitiva corporativa.

Solicitamos sua colaboração no sentido de conceder uma entrevista sobre o tema, para que possamos elaborar um estudo de caso relativo à sua empresa e sua atuação no contexto exposto, e que irá compor a pesquisa em questão. Estamos anexando aqui o roteiro que servirá de guia para nossa entrevista de modo a permitir uma preparação prévia, seja no entendimento do tema, seja na aquisição de dados necessários.

Esclarecemos que se trata de uma pesquisa de cunho acadêmico, que faz parte de uma dissertação cuja finalidade é a obtenção do título de mestre em Administração. As respostas e os dados obtidos serão de uso restrito e confidencial, portanto em hipótese alguma a empresa ou o entrevistado será identificado no relato final da pesquisa.

Atenciosamente,

Marco Silva

Roteiro de entrevista

<p>1. Identificação (20 min)</p> <p>Objetivo aqui é coletar dados iniciais que permitam qualificar o entrevistado e subsidiária no contexto de exportação de serviços de TI.</p> <p>Nome: _____</p> <p>Cargo/Responsabilidade: _____</p> <p>Fluxo de organograma ao qual você se reporta: _____</p>							
<p>Área de atuação em serviços de TI:</p> <p>Aplicações AS () Infra-estrutura ITD () Processos BPO ()</p>							
<p>Linha da organização à qual você se reporta:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>Número de empregados da sua área: _____</p>							
<p>Qual o ambiente de TI administrado em sua área?</p>							
Aplicações AS			Infra-estrutura ITD			Processos BPO	
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<p>Recursos totais por ano:</p>							
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<p>Recursos exportação por ano:</p>							
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<p>Comente como surgiu e evoluiu a exportação de serviços dentro de sua área:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							

2. Atividades - Papel Contribuidor e Competências (25 min)

Objetivo aqui é identificar quais são as competências e os recursos disponíveis na subsidiária e entender como essas competências e esses recursos foram decisivos para desenvolver a relevância estratégica da subsidiária. Especificamente, verificam-se como essas competências e esses recursos foram decisivos na oportunidade de exportação de serviços e, por sua vez, como a exportação de serviços serviu para desenvolver novas competências e recursos. O papel contribuidor é tanto mais relevante quanto maior for a utilização de recursos e competências em nível global.

Assunto a ser abordado	Variável sendo medida na dissertação
<p>Quais são, se é que existem, os serviços providos por outras subsidiárias da corporação para sua empresa? Em que percentagem (por exemplo, em termos de faturamento total ou outra variável que permita identificar o quanto a subsidiária é dependente de outras unidades da corporação). Que competências e recursos estão envolvidos nesta provisão?</p>	<p>Competência P&D; Produção; Vendas; Marketing; Gerência Internacional</p>
<p>Quais são os serviços exportados por sua subsidiária para outras unidades da corporação? Que competências e recursos estão envolvidos nesta provisão? Qual a importância destas competências para a corporação? Elas são reconhecidas formalmente pela corporação (aqui se quer identificar se existe um processo definido para aproveitamento de competências por outras unidades, um exemplo de reconhecimento formal seria a declaração da subsidiária como centro de excelência ou competência em uma determinada área)? Quais foram os efeitos dos serviços exportados para a sua subsidiária? Ela adquiriu mais relevância?</p>	<p>Competência P&D; Produção; Vendas; Marketing; Gerência Internacional Papel Contribuidor: Responsabilidade Internacional Papel Contribuidor: Competências Reconhecidas</p>
<p>Em que área (P&D; Produção; Vendas; Marketing; Gerência Internacional) as atividades referentes aos serviços são realizadas (desde desenvolvimento e definição do processo/tecnologia até apenas execução de atividades determinadas por outras unidades)?</p>	<p>Competência P&D; Produção; Vendas; Marketing; Gerência Internacional</p>
<p>Que condições induziram o surgimento dessas competências, especificamente relacionadas a exportação de serviços?</p> <p>i) Condições da corporação (a corporação define e determina que competências e de que forma elas serão executadas por cada subsidiária.</p> <p>ii) Condições da subsidiária (a subsidiária, por deter competências diferenciadas e que sejam úteis à corporação e/ou pelo seu empreendedorismo, define que competências e de que forma elas serão aproveitadas pela corporação).</p> <p>iii) Condições do mercado local (o mercado local à subsidiária, pelo seu tamanho, exigência e peculiaridades acabam por definir competências diferenciadas da própria subsidiária perante a corporação).</p> <p>iv) Condições dos fornecedores locais (os fornecedores locais à subsidiária, pelo seu tamanho, maturidade e peculiaridades acabam por definir competências diferenciadas da própria subsidiária perante a corporação).</p> <p>v) Condições institucionais (condições de governo, instituições e regulamentações locais à subsidiária, por suas peculiaridades acabam por definir competências diferenciadas da própria subsidiária perante a corporação).</p>	<p>Competência P&D; Produção; Vendas; Marketing; Gerência Internacional</p>

<p>Com que extensão a subsidiária influencia a corporação nos seguintes aspectos:</p> <p>i) Investimento na produção;</p> <p>ii) Investimento em P&D;</p> <p>iii) Introdução de novos produtos;</p> <p>iv) Aquisição (novas empresas, novos ativos);</p> <p>v) Competitividade;</p>	<p>Papel Contribuidor: Responsabilidade Internacional</p>
---	---

<p>3. Iniciativa da subsidiária (25 min)</p> <p>Objetivo aqui é identificar a orientação empreendedora da subsidiária a partir do perfil de sua liderança e do histórico de iniciativas conduzidas pela própria subsidiária.</p>	
<p>Assunto a ser abordado</p>	<p>Variável medida na dissertação</p>
<p>Como se dá o apoio da alta direção da subsidiária para atividades empreendedoras? Se sim, qual é o tipo de apoio e incentivo? Discorra sobre a experiência da alta direção com atividades de inovação. A subsidiária considera assumir riscos um atributo positivo? Cite exemplos.</p>	<p>Orientação empreendedora</p>
<p>A sua subsidiária desenvolveu novos produtos ou serviços que foram utilizados internacionalmente? Se sim, que produtos /serviços? Que subsidiárias utilizam esses serviços? Como essas subsidiárias decidiram utilizar esses serviços? Desde quando esses serviços são utilizados? Quais foram os efeitos disso para a sua subsidiária? Ela adquiriu mais relevância?</p>	<p>Iniciativa</p>

<p>4. Determinação da matriz (25 min)</p> <p>Objetivo aqui é identificar até que ponto a determinação da matriz define o papel contribuidor da subsidiária e contribui para sua evolução. As determinações estratégicas da matriz em termos de estrutura, controles, recursos, formalização de atividades, comunicação e autonomia devem contribuir para a definição da relevância da subsidiária.</p>	
<p>Assunto a ser abordado</p>	<p>Variável sendo medida na dissertação</p>
<p>Qual a relação existente entre a sua subsidiária e a matriz? Há projetos comuns desenvolvidos conjuntamente? Se sim, quais? Se não há, por que isso ocorre? Como se dá o processo de disseminação de informação matriz e subsidiária? Os executivos da matriz compartilham informação com suas contrapartes na subsidiária? As competências das subsidiárias são bem compreendidas na matriz?</p>	<p>Comunicação e Integração</p>
<p>A sua subsidiária ganhou mais autonomia para desenvolver projetos, produtos, definir orçamentos, etc. nos últimos anos? Há mais receptividade da matriz em relação às iniciativas da sua subsidiária? Há desejo de maior autonomia por parte da subsidiária?</p>	<p>Autonomia; Centralização da decisão</p>
<p>Nos últimos cinco anos a sua subsidiária cumpriu todas as metas definidas perante a corporação? Com que sucesso ocorrem investimentos da corporação na subsidiária? Dê exemplos, citando histórias de sucesso e fracasso?</p>	<p>Credibilidade</p>
<p>Que atividades internacionais realizadas pela subsidiária são frutos de delegação da matriz? Comente o histórico e evolução dessas atividades nos últimos anos.</p>	<p>Delegação de responsabilidade</p>

5. Determinismo ambiental (25 min)	
<p>Objetivo aqui é identificar como a questão da influência do contexto competitivo de cada país determina a relevância estratégica das subsidiárias. Esta perspectiva sugere que a empresa multinacional opera em diferentes ambientes e possui diferentes estratégias conforme as características do ambiente local, seja no contexto de país ou de indústria local.</p>	
Assunto a ser abordado	Variável a ser medida na dissertação
<p>Qual o seu grau de concordância com os seguintes aspectos do seu negocio. Comente:</p> <p>i) As necessidades dos compradores/consumidores são padronizadas mundialmente Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo Totalmente ()</p> <p>ii) Existem competidores em todos os mercados-chave e se a competição doméstica é intensa Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo Totalmente ()</p> <p>iii) a competição internacional é intensa Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo totalmente ()</p> <p>iv) As atividades de negócios são suscetíveis às economias de escala global Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo totalmente ()</p> <p>v) O produto/serviço principal tem reconhecimento mundial Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo totalmente ()</p> <p>vi) A tecnologia de produção é padronizada e acessível mundialmente Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo Totalmente ()</p> <p>vii) Os competidores comercializam um produto padronizado mundialmente e Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo totalmente ()</p> <p>viii) A introdução de novos produtos ocorre simultaneamente nos principais mercados. Discordo totalmente () Discordo () Concordo () Concordo totalmente ()</p>	<p>Ambiente global</p>

<p>Como você avalia a qualidade dos fornecedores?</p> <p>Como você avalia o nível de exigência e maturidade do cliente?</p> <p>Como você avalia o nível de competição do mercado?</p> <p>Como você avalia a integração da sua subsidiária com governo e associações de classe?</p> <p>Como você avalia o papel pro-ativo ou facilitador do governo</p> <p>Como você avalia a qualidade do capital humano em seu país</p> <p>Como você avalia a influência do fator salários e custos na sua competitividade?</p> <p>Como você avalia a influência do fator capital na sua competitividade?</p> <p>Como você avalia a influência do fator infra-estrutura e tecnologia na sua competitividade?</p> <p>Como você avalia a influência do fator qualidade de vida na sua competitividade?</p>	<p>Ambiente Local</p>
---	-----------------------

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)