

SYLVIO MAURO DE CASTRO

BUSINESS PROCESS OFFSHORING:
Vantagens e riscos do seu processo de implementação

Belo Horizonte, MG.
UNIVERSIDADE FUMEC – FACE
2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

SYLVIO MAURO DE CASTRO

BUSINESS PROCESS OFFSHORING:

Vantagens e riscos do seu processo de implementação

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Professor Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Belo Horizonte, MG.

UNIVERSIDADE FUMEC – FACE

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Castro, Sylvio Mauro de

C355b *Business process offshoring*: vantagens e riscos do seu processo de implementação / Sylvio Mauro de Castro. - Belo Horizonte, 2009.
155 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira
Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC – FACE
Faculdade de Ciências Empresariais. Mestrado em Administração.
Bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Empresas *offshores* – Aspectos econômicos. 3. Administração por objetivos. 4. Criatividade nos negócios.
I. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

*A minha querida "MAMA"
A saudade ainda é grande, mas a sua presença é percebida.*

[...] tendo achado um caminho que, em minha opinião, quem o seguir deverá infalivelmente encontrar a ciência [...] julgava que [deveria] comunicar fielmente ao público todo o pouco que eu descobrira e convidar os bons de espíritos a que procurasse ir além, contribuindo cada qual segundo sua inclinação e seu poder para experiência que seria necessário fazer.

(DESCARTES)

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo por me fazer compreender, a cada dia, que o mais importante ainda é a fé na vida, no homem e em suas obras.

Ao professor Dr. Luiz Antonio Antunes Teixeira por sugerir o tema para estudo e por me orientar sabiamente na execução desse estudo.

Ao professor Dr. Daniel Jardim Pardini pelas sugestões e materiais cedidos para pesquisa e pelo constante trabalho motivacional.

Ao professor PhD. John Child por suas orientações complementares sobre o tema e aos subsídios que em foi concedido.

Ao professor Dr. Arie Lewin, do IESE, por fornecer-me gentilmente farto material de pesquisa, ainda em desenvolvimento, por sua equipe de pesquisadores. A todos, meu eterno reconhecimento e respeito.

Ao amigo e professor Msc. Albélio Nunes da Fonseca Dias pela colaboração no entendimento do *software* Atlas/ti e pelas sugestões que tornaram a análise de conteúdo mais concludente.

Aos membros da banca examinadora, professores Dr. Luiz Antonio Antunes Teixeira, Dr. Henrique Cordeiro Martins e Dr. PhD. Mauri Fortes, meus respeitos e admiração.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo dos tempos de aula e por fazerem parte de uma comunidade que, acredito, tinha todos os motivos espirituais para estarem juntos naquele momento.

A minha esposa Maria Lúcia, pelo carinho, apoio moral e por sua paciência durante este período de estudos.

Aos filhos maravilhosos – Fabiana, Júlio César e Thiago Luiz, que me enchem de orgulho e alegria com suas existências.

Às pequenas Ana Letícia e Maria Luiza, o meu carinho. Vocês são mais importantes para mim do que eu para vocês.

Ao meu pai e irmãos, pela grande ausência. Contudo, esta não serviu para diminuir o sentimento de família aprendido com a nossa “MAMA”.

Às funcionárias da secretaria do mestrado, Vanda, Evelyn, Cláudia, Cristiane e Priscila, pela atenção e paciência dispensadas.

Aos demais funcionários de apoio da FUMEC: informática, portaria, zeladoria, cozinha, enfim, a todos os colaboradores. Sentirei saudades da nossa convivência diária e levarei comigo o verdadeiro significado da expressão “servir ao próximo”.

À FAPEMIG, pela bolsa de estudos. Procurei honrar esse benefício da melhor forma possível. Assisti a todas as aulas e palestras proferidas e realizei todas as tarefas a mim designadas. Espero ter correspondido a essa confiança e a partir de agora, mais capacitado, retribuí-la em trabalho e esforço para o desenvolvimento e enriquecimento da pesquisa em nosso estado e de nosso país.

Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho analisou o processo de implementação de transações do *Business Process Offshoring* (BPO), em empresas mineiras, nos domínios do conceito, objetivos, vantagens e riscos. Entenda-se como transação *offshoring* o modo como a empresa investe ou terceiriza atividades fim e não-fim em outros países, e especialmente, em países em desenvolvimento, por tempo determinado, e cujos propósitos estão relacionados ao corte dos custos operacionais e tributários a elas atribuídos. Os objetivos do trabalho foram: (i) descrever os processos que compõem as transações *offshoring* e identificar os elementos que a transformam em estratégia corporativa as vantagens e os riscos de sua implementação; e (ii) descrever as transações enfatizando as mudanças conceituais e os objetivos. Para fundamentação teórica optou-se pela revisão de literatura sobre internacionalização, especialmente quanto aos conceitos de cultura e transação. Quanto à metodologia empregada adotou-se o método qualitativo. Essa metodologia permitiu o uso do *software* Atlas/ti como ferramenta auxiliar na identificação das relações entre os domínios estudados e os códigos de significância gerados pelas entrevistas e de acordo com os objetivos traçados. Na análise metodológica, foi possível inferir que é comum aos gestores dirigirem as empresas sem deter informações suficientemente capazes de minimizar a ocorrência de riscos ou assegurar as vantagens. Quanto aos resultados, tem-se que: BPO e *offshoring* são as mesmas coisas etimologicamente e a diferença entre essas expressões está na intenção de quem realiza a operação. Quanto aos objetivos, os resultados definiram quatro atributos principais: (i) menores custos operacionais e financeiros, (ii) maior rentabilidade, (iii) maior lucratividade e (iiii) maior competitividade. Quanto às vantagens da operação, essas superaram as expectativas e demonstrou o porquê das empresas, modernas e competitivas, adotarem o BPO como estratégia de internacionalização. Quanto aos riscos, as diferenças culturais e legais entre os países continuam a ser o maior entrave das empresas que buscam a internacionalização. Dois riscos, porém, chamam a atenção: o primeiro diz respeito às questões sociais e está diretamente relacionado ao aumento do desemprego nos países desenvolvidos, devido à migração das empresas ou de suas atividades para países em desenvolvimento, e o segundo é consequência do primeiro e se refere ao estado de desertificação de regiões abandonadas pelas empresas que migraram para outros locais ou países. Concluiu-se que as variáveis estudadas levam à certeza que outros estudos serão importantes para o melhor entendimento das transações *offshoring*. Dentre eles, pode-se citar a análise de casos de sucesso e de fracasso de empresas que a utilizaram; a medição do nível de influência da estratégia *offshoring* sobre os resultados da empresa, que a utiliza para internacionalização, comparando com os resultados de empresas que não a usam e identificar o marco regulatório das transações e governança corporativa em empresas *offshores* ou que realizam transações *offshoring*, quanto à delegação de poder e controle entre as empresas parceiras e/ou filiais. Conclui-se, finalmente, que as transações *offshoring* se tornaram uma nova realidade para as empresas capaz de garantir maior competitividade no mercado global.

Palavras chave: Estratégia de Internacionalização. *Business Process Offshoring* (BPO). *Business Process Nearshore* (BPN). *Outsourcing*. *Offshoring*.

ABSTRACT

This study analyzed the implementation transaction on Business Process Offshoring – BPO in mineira's companies in concept; objectives; advantages and risks domains. It's used to understand as offshoring, transaction the way of company used do make investment or outsourcing on its core or non-core business to another countries and specially in the development countries for a short time and whose purposes are related to cutting operational and taxes costs allocated to them. The objectives of this study were: (i) to describe the processes that is part of offshoring transaction and identify the elements that transform this transaction in a corporative strategy; (ii) the benefits and risks of implementation and describe the transaction emphasizing the conceptual changes and objectives. For the theoretically reason, it was decided to use the literature review on companies internationalization, especially on the culture and legal concepts. As the methodology, it was adopted the qualitative method. This methodology allowed using the Atlas/ti software as an auxiliary tool to identify the relations between the studied domains and the significant codes created by own interviewers and according with the outlined objectives. In the methodology analysis, it was possible to infer that is common for managers run companies without having enough information to minimize the chance of to commit risks and provide advantages conquest. Whatever the result of this study, it has that: the BPO and offshoring are etymologic the same thing and the difference between than is on the intention of who's performed the operation. As the objectives, the result defined four main attributes: (i) lower operating and financial costs; (ii) increased profitability, (iii) higher profitability and (iv) greater competitiveness. As the advantages, they exceeded the expectation and demonstrated why modern and competitive companies adopting BPO as a strategy of internationalization. As operational risks, legal and cultural differences among countries remain the biggest obstacles for companies seeking for internationalization. Two risks, however, call the attention: the first relates to social issues and is directly related to the increase in unemployment in developed countries due to migration of companies or their activities to development countries and the second is a consequence of the first and refers to the state of desertification of regions that were abandoned by companies who have migrated to other places or countries. It was concluding that variables studied lead to sure those others studies will be important for better understanding of offshoring transactions. Among them, we can mention the analysis of cases of successes and failure of companies that use, measure the level of influence of the offshoring strategy on the results of the company to use for international comparison with the results of companies not to use and identify the regulatory framework and corporate governance of transactions in offshore companies that carry out transaction or offshoring, as the delegation of power and control between business partners and/or subsidiaries. Finally, it's concluding that offshoring transaction being a new reality to companies capable to ensure more competitiveness in a global market.

Key words: Internationalization strategy. Business Process Offshoring (BPO). Business Process Nearshoring (BPN). Outsourcing. Offshoring.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 – Esquema para desenvolvimento do BPO e BPN.....	56
FIGURA 2 – Fases de uma análise qualitativa.....	65
FIGURA 3 – Visão dos especialistas sobre conceitos e objetivos da transação <i>offshoring</i>	73
FIGURA 4 – Visão dos especialistas sobre as vantagens e os riscos da transação <i>offshoring</i>	92
FIGURA 5 – Distribuição de vendas e apuração de resultados por uma rede de empresas <i>offshores</i>	100
FIGURA 6 – Participação de venda de empresa dentro do mesmo grupo <i>offshore</i>	102
FIGURA 7 – Os passos de uma operação <i>offshore</i> para lavagem de dinheiro.....	115
FIGURA 8 – Visão dos especialistas sobre a legalidade e a ilegalidade nas transações <i>offshoring</i>	124
QUADRO 1 – Modelos de parcerias mais comuns entre empresas.....	23
QUADRO 2 – Principais teorias da organização da produção internacional.....	28
QUADRO 3 – Níveis de poder e controle para empresas com transações <i>offshoring</i>	135

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição de IDE por empresas brasileiras relativas às diferenças geográficas e culturais a partir da década de 90.....	21
TABELA 2 – Pesquisa de aparição da palavra <i>Offshoring</i>	40
TABELA 3 – O mapa <i>mundi</i> das preferências <i>offshoring</i> de segunda onda	44
TABELA 4 – Atividades e funções passíveis de terceirização por empresas americanas e européias	46
TABELA 5 – Razões estratégicas para terceirização pelas empresas americanas e européias.....	48
TABELA 6 – Consideração dos fatores de risco durante as operações de terceirização via <i>offshoring</i> pelas empresas americanas e européias	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	–	<i>Anti Corrupt Practice</i>
AmBev	–	Companhia de Bebidas das Américas
BACEN	–	Banco Central do Brasil
BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento
BPN	–	<i>Business Process Nearshoring</i>
BPO	–	<i>Business Process Offshoring</i>
BRIC	–	Brasil, Rússia, Índia, China
CBE	–	Capitais Brasileiros no Exterior
CC-5	–	Carta Circular n. 5
CNPJ	–	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COAF	–	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CPD	–	Centro de Processamento de Dados
DACON	–	Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais
EBITDA	–	<i>Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EVA	–	<i>Exchange Value Added</i>
FIAT	–	Fábrica Internacional de Automóveis e Tratores
FMI	–	Fundo Monetário Internacional
FPM	–	Fundo de Participação dos Municípios
FPM	–	Fundo de Participação dos Municípios
ID	–	Investimentos Diretos
IDE	–	Investimento Direto no Exterior
IESE	–	<i>IESE – Business School – University of Navarra</i>

INSS	– Instituto Nacional de Seguridade Social
IPI	– Imposto sobre Produto Industrializado
ISS	– Imposto sobre Serviços
IPO	– <i>Initial Public Offer</i>
ITBI	– Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
MCE	– Mercado Comum Europeu
MERCOSUL	– Mercado Comum Sul Americano
MG	– Minas Gerais (Estado)
NAFTA	– <i>North American Free Trade Agreement</i>
OCDE	– <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OLI	– <i>Owner Location Internalization</i>
OMC	– Organização Mundial do Comércio
ONU	– Organização das Nações Unidas
ORN	– <i>Offshoring Research Network</i>
PAC	– Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	– Produto Interno Bruto
PME	– Pequenas e Médias Empresas
RH	– Recursos Humanos
S.A.	– Sociedade Anônima
SOX	– Sarbanes & Oxley
SPED	– Sistema Público de Escrituração Digital
TI	– Tecnologia de Informação
UEN	– Unidade Externa de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	15
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 A internacionalização de empresas brasileiras	20
2.1.1 Barreiras à internacionalização de empresas brasileiras	25
2.1.2 A internacionalização à luz das teorias	27
2.1.3 A globalização e a internacionalização.....	36
2.2 Conceitos de <i>Business Process Offshoring</i> (BPO).....	39
2.3 A proposta do <i>Business Process Offshoring</i> (BPO)	42
2.4 Elementos do BPO: a primeira onda	50
2.5 Elementos do BPO – A migração da primeira onda para a segunda onda	52
2.6 O BPO no Brasil	54
2.7 BPO e <i>Offshoring</i> – As diferenças.....	60
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	62
3.1 Estratégia da pesquisa	63
3.2 Tratamento e análises dos dados	64

4 ANÁLISES DE RESULTADOS.....	66
4.1 Tratamento e análise dos dados	66
4.2 Análises do conceito e objetivos da transação <i>offshoring</i>	66
4.3 Análises das vantagens e dos riscos da transação <i>offshoring</i>	75
4.4 Análises da legalidade e ilegalidade nas transações <i>offshoring</i>	93
4.5 Casos de ilegalidades utilizando transações <i>offshoring</i>	124
4.6 A governança nas transações <i>offshoring</i>	128
CONCLUSÃO	137
REFERÊNCIAS.....	144
APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas com especialistas.....	151

1 INTRODUÇÃO

A humanidade passou por transformações no final do século XX e ainda as enfrenta no início deste século em todos os setores – político, social, econômico, financeiro, tecnológico e cultural. Porém, dentre todas as mudanças, a globalização talvez seja a que provoque mais impacto nas sociedades e ao que tudo indica, continuará a provocar ainda nesse novo século. Nas relações do trabalho, por exemplo, a globalização fez com que tanto o homem quanto a empresa derrubassem barreiras importantes que o impediam de alçar vôos maiores, aproximando países e povos de culturas completamente distintos. Hoje, tanto o homem quanto as empresas disputam espaços cada vez menores e mais complexos em relação a um passado recente, exigindo competência e capacidade, características essas vitais para se sobreviver no futuro.

Nas últimas duas décadas, pequenas e grandes empresas de diferentes segmentos de mercado cruzaram os oceanos com o objetivo de maximizar seus resultados e garantir maior competitividade. As causas para essas investidas podem ser várias, como: escassez de demanda no mercado interno, demanda interna atendida, maior presença de concorrentes internacionais – devido à globalização, dentre outras. Algumas dessas causas se sobressaem e chamam atenção da comunidade acadêmica mundial como: os altos custos operacionais das empresas nos dias atuais, os altos impostos, o excesso de regulamentação, a complexidade das leis trabalhistas (pouco flexíveis), e a excessiva burocracia das instituições públicas de vários países, inclusive o Brasil, que dificulta o desenvolvimento das atividades produtivas.

No entanto, para os países em desenvolvimento a abertura de suas fronteiras significa a oportunidade de alavancar o crescimento interno – uma vez que, esses países enfrentam instabilidades, seja no campo econômico, político ou social. Nessas condições, quase sempre desfavoráveis, surge novo mercado de oportunidades pela oferta de mão-de-obra capacitada e baixos salários acrescidos de menos impostos e nenhuma garantia trabalhista. Essas condições especiais,

ofertadas por alguns países em desenvolvimento, foram fundamentais para atrair investimentos externos e estimular as empresas dos países desenvolvidos a transferir suas atividades não só de produção manufatureira, mas, agora também as atividades de serviços.

Além dessas vantagens, empresas de *Private Equity* – formada por capital de grandes investidores internacionais – disponibilizam linhas de créditos especiais para empresários e empreendedores que desejam investir em aquisição de ativos no exterior. Acrescenta-se ainda, a fragilidade das leis ambientais de grande parte dos países em desenvolvimento que facilitam, às vezes, de forma até criminosa, a exploração ilegal de matéria prima – geralmente escassa em países desenvolvidos, mas, abundantes em alguns países em desenvolvimento.

De forma geral, embora o comércio tenha surgido e caminhado junto com a evolução do homem, pode-se dizer que o movimento de internacionalização da empresa brasileira teve início tardio e de forma tímida. Apenas a partir da década de 90 a empresa brasileira começou a ter maiores incentivos para internacionalizar seus ativos. Antes disso, o que havia era apenas movimento mercantil, isto é, compra e venda de mercadorias. Na atualidade, embora o Brasil ainda continue a exportar grandes quantidades de matéria prima *in natura*, algumas empresas mais preparadas administrativa e tecnologicamente, começam a dar os primeiros passos rumo à exportação de produtos com maior valor agregado.

A propósito, a abundância de matéria prima, serviços de logística de boa qualidade e mão-de-obra barata na Índia, China e alguns países da África, fizeram surgir no final da década de 80 os primeiros movimentos de internacionalização da produção conhecido por “primeira onda” ou, atividades de “colarinho azul”. A Nike, fabricante multinacional de calçados esportivos usava essa estratégia para produzir em grande escala e mais barato que as suas concorrentes. Apesar das limitadas condições de infraestrutura e trabalho, oferecido por essas pequenas indústrias nesses países, a capacidade produtiva atendia plenamente às expectativas dos contratantes e proporcionava resultados econômicos, competitivos e financeiros altamente satisfatórios.

Mais recentemente, a partir da década de 90, os altos investimentos em tecnologia, comunicação e capacitação dos trabalhadores dos países em desenvolvimento, propiciaram novo movimento migratório. Dessa feita, o objetivo da migração foi a internacionalização dos serviços e atividades com valor agregado, como P&D, desenvolvimento de *softwares*, atendimento de *Call Center*, dentre outros. Esse movimento ficou conhecido por Processos de Internacionalização de Serviços ou, simplesmente, *Business Process Offshoring* (BPO).

Nas literaturas disponíveis sobre internacionalização no Brasil, não são encontradas referências aos processos realizados por meio de BPO, mostrando uma importante lacuna na compreensão dessa estratégia. Ressalta-se, ainda, que essa estratégia é estudada desde o ano de 2000 por pesquisadores de tradicionais universidades, como as Universidades de Duke – *Fuqua School of Business* da Carolina do Norte, (EUA) e IESE¹ (Espanha), bem como em outros países da Europa e Ásia. A lacuna referente aos processos realizados por meio de BPO e a demanda de outros estudos e discussões por diversos setores da sociedade para ser mais bem compreendido, foi o que motivou a realização deste estudo.

1.1 Justificativa

De acordo com dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2007), o ambiente global para investimento direto no exterior (IDE)², o crescimento macroeconômico, a recuperação financeira das empresas e o aumento da lucratividade em expansão desde 2006 têm proporcionado o surgimento de novos *players* no mercado competitivo mundial. Grandes empresas multinacionais tornaram-se adquirentes de outras empresas, não só nos próprios países como também fora de suas fronteiras, fazendo surgir nova categoria de investidores de *Private Equity*.

¹ IESE *Business School* – *University of Navarra* (Escola de Negócios Internacional da Espanha).

² No Brasil, não existe uma definição clara para o conceito de IDE, identifica-se o investimento direto exterior mais pelas diversas características que lhe são atribuídas. Não há tampouco qualquer definição jurídica relacionada ao IDE, e nem seria o caso de criar uma regra para isso na esfera legislativa, sob o risco de prejudicar a agilidade de um fenômeno econômico naturalmente dinâmico (TAVARES, 2007).

Conforme dados extraídos dos relatórios da OCDE (2007), a aquisição de empresas fora e dentro da sua área atingiu seu maior volume em transações em 2006 e, de acordo com Christensen, Goldstein e Bertrand (2007)³, os investimentos realizados por empresas fora da comunidade alcançaram a cifra de um trilhão e duzentos bilhões de dólares, ou seja, um crescimento de 29% em relação ao ano anterior. Por outro lado, a entrada de recursos estrangeiros na comunidade com a aquisição de empresas locais teve crescimento um pouco menor, 22% ou, novecentos e dez bilhões de dólares. Esses valores demonstram o segundo maior volume de transações entre empresas desde o “boom” do ano 2000. Conforme relatórios da OCDE (2007), o balanço dessas transações *offshoring*, parecem não demonstrar o que está por trás da sombra dos fluxos de investimentos diretos realizados no exterior. Ainda, segundo Christensen, Goldstein e Bertrand (2007), existem razões para temer o impacto do crescimento da globalização e do IDE sobre a sociedade futura. Perante a opinião pública dos países aonde têm sido verificados alguns dos seus efeitos negativos, a intenção de negócios fora das fronteiras tem sido dissuadida de maneira até mesmo hostil.

Os relatórios da OCDE (2007) apontam que a internacionalização de empresas por meio do BPO (*Business Process Offshoring*) pode ser considerada por investidores e executivos como estratégia capaz de levar a empresa ao alcance de três importantes objetivos: 1) a possibilidade de aumentar seu *market share* – pela conquista de novos mercados, 2) o aumento da competitividade da empresa – a partir de ganhos com a aquisição de insumos e dos baixos custos da produção, 3) a obtenção de lucros para a empresa e seus acionistas. É oportuno salientar que não há dados suficientes para determinar que tipos de empresas e de serviços pudessem ou não ser objeto de internacionalização por meio da estratégia BPO, razão pela qual, não será feita referência a nenhuma empresa do ramo da indústria e de serviços, mas de forma genérica ou a título de exemplificação.

³ Economistas seniores da OCDE.

Pesquisas realizadas pela McKinsey (2005) *apud* Ricart (2006) apontam que a terceirização *abroad*⁴ de atividades de “colarinho branco”, proporcionou em 2005 um crescimento do mercado global da ordem de U\$ 30 bilhões de dólares. As expectativas de crescimento para o ano de 2010 ultrapassam a casa dos U\$ 110 bilhões de dólares no mundo todo (KOCH, 2004). Obviamente, estes valores têm despertado interesses de muitos empresários e investidores em diversos países, inclusive no Brasil. Em 2000, um grupo de estudos denominado *Offshoring Research Network* (ORN) – composto por pesquisadores das Universidades de Duke – *Fuqua School of Business*, na Carolina do Norte, EUA e da Escola de Negócios IESE, na Espanha coordenados pelo professor Arie Lewin foi formado para estudar esse crescimento do *offshoring*. Esse grupo, patrocinado pela *Booz Allen* por meio do seu responsável Allen Hamilton, pesquisa os impactos causados pela estratégia BPO sobre as empresas, pessoas e países. Ao mesmo tempo, Rússia, Alemanha, Inglaterra e Itália, também iniciaram estudos visando compreender as diferenças culturais existentes entre os países que adotam a estratégia BPO, bem como as suas conseqüências em médio e longo prazo (RICART, 2006).

Nas últimas duas décadas, a estratégia BPO tem seduzido executivos de empresas a investirem de forma decisiva fora de suas fronteiras. Não são apenas as grandes empresas americanas e européias que realizam investimentos além das suas fronteiras. Empresas com sede na Ásia, na África e na América Latina, também têm se aventurado nesse mercado que parece ser promissor. Recentemente, empresas instaladas no Brasil, Rússia, Índia e China, começaram a investir no exterior tanto por Investimentos Diretos (ID), como pelas parcerias, *joint-venture* e fusão, dentre outras possibilidades (KOCH, 2004). Como exemplo, pode-se citar a fusão da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) com a Belga Interbrew dando origem à InBev, em 2003. Recentemente, no final de 2008, a InBev, adquiriu a Anheuser Busch, formando a Anheuser Busch – InBev maior indústria de cervejas do mundo (ONAGA E COSTA, 2008). Embora essas operações de internacionalização sejam consideradas legais, do ponto de vista estratégico e institucional, há indícios de que

⁴ A McKinsey considera as atividades de “colarinho branco” como sendo uma atividade típica de terceirização *abroad*, enquanto outros autores consideram essa atividade como internacionalização propriamente dita. Essa denominação pela McKinsey, entretanto, levou o autor a fazer uma analogia do processo de terceirização de atividades pelas empresas brasileiras no final da década de 1980, como preparação cultural para internacionalizar suas empresas na década seguinte (Dados da pesquisa, 2008).

muitas delas sirvam também para realizar e acobertar transações ilegais, como mascaramento de resultados financeiros e evasão de divisas entre outras práticas consideradas ilícitas.

Dados fornecidos pela OCDE (2007) apontam indícios de que os valores depositados de forma fraudulenta, em paraísos fiscais, já ultrapassaram a casa dos U\$ 900 bilhões de dólares. A maioria desses recursos é oriunda de desvio de lucros por empresas transnacionais, ações de pessoas físicas para blindar patrimônios e remessas de dinheiro obtido por meio do tráfico de drogas e ações de grupos terroristas. Da mesma forma, o relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) informa que existe hoje cerca de 13 trilhões de dólares circulando fora do sistema financeiro legal, provenientes de transações ilegais realizadas por empresas, grupos ligados a ações de terrorismo, tráfico de drogas e armas e instituições clandestinas, além de pessoas físicas.

No Brasil, embora existam diversos estudos sobre processos de internacionalização de empresas, os trabalhos que tratam especificamente sobre BPO, ainda suscitam de maiores detalhamentos, principalmente, quanto a variáveis pouco estudadas e relacionadas à Teoria da Firma como as vantagens e os riscos da transação *offshoring*. Nesse caso, conforme esclarece Andrews & Kouzmin (1999), a não identificação de trabalhos acadêmicos sobre determinado tema justifica seu estudo e permite que trabalhos futuros se realizem e tornem seus predecessores mais consistentes. Para compreender a extensão dessas variáveis e como elas são identificadas pela empresa é importante responder ao problema de pesquisa proposto.

1.2 Problema de pesquisa

- Como são desenvolvidas as transações *offshoring* como estratégia corporativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Descrever e analisar os processos que compõem as transações *offshoring* e identificar os elementos que a transformam em uma estratégia corporativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as operações voltadas para as transações *offshoring* enfatizando as mudanças conceituais e dos seus objetivos.
- Identificar as vantagens e os riscos inerentes à implementação das transações *offshoring* como estratégia corporativa.

Para atingir os objetivos propostos optou-se pela metodologia qualitativa. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, com seis especialistas. Os resultados foram analisados com o auxílio do *software* Atlas/ti.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No Capítulo 1 faz-se uma introdução, apresenta-se a Justificativa, o problema para estudo e os objetivos gerais e específicos. No Capítulo 2, na revisão de literatura sobre a internacionalização de empresas, apresentam-se os subsídios para a compreensão da operação *offshoring* enquanto estratégia corporativa. No capítulo 3, são abordados os aspectos metodológicos utilizados. No capítulo 4, apresentam-se os resultados das entrevistas junto aos especialistas em processos de internacionalização *offshoring*. Finalmente na Conclusão as impressões obtidas sobre a transação *offshoring* e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura analisou as transações internacionais e, principalmente, aquelas ligadas às transações *offshoring*. Considerou-se importante iniciar os estudos sobre BPO enfatizando a internacionalização da empresa brasileira por meio da exploração do significado das expressões *inward* e *outward*, assim como, explorarem as questões culturais e legais, presentes no comportamento dos dirigentes na realização de investimentos no exterior e entender a globalização da economia como fator incentivador da migração de atividades de empresas dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento.

2.1 A internacionalização de empresas brasileiras

De acordo com Welch e Loustarinen (1988), a internacionalização de empresas pode ser definida como “um processo de crescente envolvimento de operações internacionais”. Ou seja, é necessário haver volume crescente e contínuo de transações e relacionamento entre as partes envolvidas para que se alcance os resultados esperados. As empresas brasileiras ainda possuem pouco envolvimento internacional e somente a partir do final dos anos 80 evoluiu de forma vigorosa, por meio de transações (*inward e/ou outward*). No processo *inward* (para dentro), as transações de importações, concessão de licença para fabricação de produtos estrangeiros em território nacional, aquisição de tecnologia, contratos de franquia são os mais utilizados. Nos processos *outward* (para fora), as transações freqüentes são as de concessão de franquias ou licenças, exportações de produtos acabados e *in natura* e Investimento Direto no Exterior (IDE), (ROCHA, 2003, p. 30).

A internacionalização de empresas brasileiras, via IDE, é a mais complexa e exige grande maturidade e conhecimento sobre as características do país de destino. Esse modelo de investimento por empresas brasileiras teve maior crescimento a partir da década de oitenta, mas, ainda hoje, sua representação é bastante tímida, conforme mostra a TAB. 1.

TABELA 1 – Distribuição de IDE por empresas brasileiras relativas às diferenças geográficas e culturais a partir da década de 90

Países e Culturas	Número de Investimentos	Investimentos em estudos
Culturas latinas	23	5
Argentina	10	1
Portugal	3	0
Chile	3	1
Venezuela	2	1
Paraguai	2	0
Uruguai	1	0
México	1	1
Itália	1	0
Colômbia	0	1
Culturas Anglo-Germânicas	8	0
EUA	7	0
Alemanha	1	0
Outras Culturas	3	0
Iraque	1	0
Argélia	1	0
Angola	1	0
TOTAL	34	5

Fonte: ROCHA, 2003 p. 56

A TAB. 1 apresenta a perspectiva da resistência das empresas brasileiras em investir em países cujas culturas diferem muito da sua, como as culturas: Anglo-Germânicas e Asiáticas. Nesse caso, a escolha por países de cultura próxima a brasileira se mostra como facilitadora e permite à empresa fazer escolhas baseadas na estrutura que ofereçam menores riscos, uma vez que os investimentos (IDE) são de consideráveis riscos. Assim, a decisão de abertura de uma subsidiária ou o estabelecimento de uma parceria com outra empresa no exterior, dependerá do grau de conhecimento e experiência do gestor da empresa, bem como da sua capacidade de assumir e administrar esses riscos. Esses riscos estão associados a fatores como: diferença de cultura, distância geográfica e também às condições econômicas, financeiras, fiscal e tributária dos países relacionados. De modo geral, essas características são bastante comuns e quase sempre presentes entre os

países, influenciando diretamente no volume e tipo de investimentos externos (ROCHA, 2003).

No Brasil é comum as empresas conservarem suas características regionalistas (ROCHA, 2003). Esse tipo de comportamento dificulta a ampliação do conhecimento, impede a percepção das oportunidades e inviabiliza a realização de investimentos, principalmente, externos, onde os riscos são sempre muito maiores, provocando grandes perdas de competitividade. Além dessas perdas, essas empresas se mostram estrategicamente defensivas, reduzindo seu foco no negócio e expondo-se às forças competitivas concorrentes mais habilitadas e capazes de enfrentar adversidades (PORTER, 2004). Ou seja, ampliar o mercado pode ser a forma de garantir um posicionamento satisfatório tanto no mercado interno quanto no mercado externo. A partir da globalização, a consciência empresarial brasileira começou a perceber a necessidade de investir de forma mais agressiva em outros mercados como forma de assegurar sua própria posição local. E, aos poucos, ela foi se aventurando na busca de outros mercados e melhorando sua posição competitiva.

Dessa forma, mesmo que tardiamente, algumas empresas já começam a se mostrar mais participativas e a realizar relacionamentos com outras empresas internas e externas, visando melhorar sua presença no mercado internacional e a sua capacidade de competir em igualdade de condições em mercados mais competitivos. Neste sentido, conforme Wright *et al.* (2007),

As alianças estratégicas possibilitam às empresas formarem parcerias para realizar projetos específicos ou cooperarem entre si em determinada área de negócio. Durante o período de vigência dessas alianças, as empresas partilham custos, riscos e benefícios de explorar novas oportunidades de negócios (WRIGHT *et al.*, 2007, p. 145).

São vários os tipos de parcerias para as empresas buscarem oportunidades no mercado internacional. Os tipos e características mais comuns são apresentados no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Modelos de parcerias mais comuns entre empresas

Continua

Tipos de parcerias	Característica
Fusão	<p>Prática comum entre empresas do mesmo porte. A fusão se dá, em geral, pela criação de uma terceira empresa (Fusão tipo concentração: $A + B = C$) a nova empresa adquire razão social independente e identidade mais próxima da cultura local. Há também o tipo de fusão em que uma empresa se associa a outra devido às vantagens oferecidas mantendo a razão social de uma ou de outra conforme interesse estabelecido (Fusão tipo Incorporação: $A + B = A$ ou B).</p>
Aquisições	<p>A empresa adquire o controle acionário de uma segunda empresa conservando a marca da primeira, principalmente devido à sua aceitação pelo mercado evitando retaliações de cunho cultural.</p> <p>As aquisições podem ser do tipo “Integração Horizontal”, quando as empresas relacionadas pertencem à mesma indústria. Ou, do tipo “Integração Vertical”, quando a empresa adquirente assume parcial ou totalmente as atividades da outra, ficando responsável pela execução e administração de todo o processo, desde a consecução da matéria prima até o desenvolvimento final do produto.</p>
Cisão (Rompimento)	<p>Embora o termo “cisão” represente a quebra de um processo ou contrato, com a interrupção das relações entre os sócios por conflito de interesses. Em geral, as cisões acabam por criar uma nova empresa, concorrente.</p>
<i>Joint-Venture</i> (Associação)	<p>Uma empresa se associa uma segunda empresa por tempo indeterminado com fins de adquirir determinadas vantagens, ex. Aquisição de <i>know-how</i>. Nesse caso, não há envolvimento entre marcas que permanecem as mesmas. Dependendo da expressão dos parceiros, as marcas costumam aparecerem juntas. Essa estratégia é comum nas transações internacionais entre empresas entrantes e com poucos recursos.</p>
Participação cruzada	<p>acionária</p> <p>Cada empresa adquire determinada quantidade de ações da outra, com o objetivo de se tornarem proprietários comuns de ambas as empresas, sem, contudo, perder o controle total da sua própria empresa. Não há mudanças nos processos de gestão que se mantêm fiéis aos princípios individuais de cada empresa.</p>
Investimento minoritário	<p>acionário</p> <p>Apenas uma das empresas adquire pequena quantidade de ações da outra empresa sem que esta perca o controle acionário. Esse modelo de investimento é comum entre empresas de maior porte que se tornam acionistas de empresas de menor porte. Na área de tecnologia e de desenvolvimento de softwares é mais comum encontrar esse tipo de negociação.</p>
Co produção	<p>As empresas concordam em trabalhar em conjunto, compartilhando os recursos ociosos em função da queda da demanda e dividindo responsabilidades e etapas da produção do produto, mas, cada uma garantindo a sua própria identidade e interesses.</p>

QUADRO 1 – Modelos de parcerias mais comuns entre empresas

Conclusão

Tipos de Parcerias	Característica
Franquia	A empresa licencia seus direitos para outra empresa que passa a ter direito de oferecer, comercializar ou distribuir produtos do licenciado. Esse, por sua vez, se incumbem de prestar toda a assistência necessária durante a vigência do contrato de franquia ao franqueado, mediante o recebimento de <i>royalties</i> e participação nos lucros. Costuma ser bastante atraente para entrada da marca em mercados externos.
Licenciamento de patentes e <i>know-how</i>	A empresa adquire mediante o pagamento de uma taxa <i>up-front</i> o direito de produzir e/ou comercializar produtos e conhecimentos do proprietário da patente por tempo indeterminado, pagando ao dono da patente, um percentual sobre os valores auferidos com as vendas durante a vigência do contrato. Muito comum nas áreas de engenharia e de ciências.
Consórcio (Transferência de Tecnologia e P&D)	Consiste em arranjos (formais ou informais) entre empresas para compartilhar a tecnologia existente sem prejuízo das suas identidades organizacionais. O consórcio é muito comum entre empresas que pesquisam e desenvolvem produtos em conjunto (P&D). É a soma de recursos, esforços e competência em benefício das consorciadas.
Acordo de fornecimento	São acordos firmados entre empresas que garantem o fornecimento dos insumos necessários pelo contratante para o desempenho de suas atividades fim. Em se tratando de empresas em países externos, esse tipo de acordo é fundamental para garantir as atividades operacionais da empresa entrante evitando barreiras de entrada impostas pelos concorrentes locais.
Acordo de distribuição	São acordos entre empresas para distribuição dos produtos da contratante por meio do uso de seus recursos, mediante pagamento de taxas e comissões. É fundamental para evitar retaliações dos concorrentes locais.
Acordo de comercialização	São acordos entre empresas que garantem a comercialização de produtos do parceiro usando a própria marca. Em geral, a marca predominante é a de maior visibilidade no mercado. Boa estratégia para entrar em mercados onde não se tem garantia de sobrevivência com a própria marca.
Acordo de produção	São acordos entre empresas que garantem a produção parcial ou total do produto do parceiro usando os próprios recursos industriais e humanos do contratante, sempre que este tiver necessidade. Em geral este tipo de relação é para aperfeiçoar os recursos e cortar custos.
Acordo de prestação de serviços	Caracteriza-se pela prestação de serviços primários por um terceiro à empresa contratante. Terceirização, utilizada para garantir o foco no próprio business pela empresa contratante.
Acordo de financiamento	Uma empresa com disponibilidade de recursos financia parte ou todo o investimento de um projeto específico do parceiro sem, contudo, tornar-se acionista da organização financiada, mas, sendo remunerada por esta. Pode haver também a compra de pequenos lotes de ações, sem direito a voto.

Fonte: Adaptado de NEGRÃO, 2007.

2.1.1 Barreiras à internacionalização de empresas brasileiras

As barreiras mais comuns de serem encontradas e, ao mesmo tempo, as mais importantes em relação à influência que exercem sobre os interesses de internacionalização das empresas brasileiras são: 1) problemas de ordem econômica; 2) fiscal; 3) logística; 4) infraestrutura; 5) excesso de burocracia; 6) pouco conhecimento do mercado estrangeiro; 7) idioma e 8) cultura. A barreira cultural parece ser significativa devida a sua complexidade e por estar relacionada aos diferentes tipos de pessoas e seus comportamentos. Para Hofstede (1997-2001), “a cultura é uma fonte mais freqüente de conflito do que de sinergia. As diferenças culturais podem ensejar o melhor, mas, também o pior”. “A cultura é como ‘uma programação coletiva da mente’, que distingue os membros de um grupo dos de outro” salienta o autor. Segundo ele, esta “programação coletiva da mente” estaria no fato de as pessoas passarem grande parte de suas vidas envolvidas com pessoas e costumes muito próximas, em geral, de sua própria nacionalidade, por um tempo muito extenso.

Em se tratando de internacionalização de empresas, a questão da cultura vai influenciar mais ou menos a intensidade da “distância psíquica” percebida pela pessoa, em relação ao seu concorrente, identificada por Rocha (2003), como sendo conseqüência da distância física existente entre o país de origem e o país de destino. Para a autora essa “distância física” é responsável por levar as pessoas a assumirem uma posição de isolamento capaz de causar dificuldade no estabelecimento de novos relacionamentos interpessoais e mesmo na formação de vínculos de confiança entre pessoas que não fazem parte do mesmo círculo afetivo regional. Para Da Matta (1983), o problema do brasileiro no estabelecimento de relações de negócios, fora de suas fronteiras, está mais na dificuldade em observar a lógica das regras e das leis impessoais e muito menos na “distância psíquica” causada pelo isolamento geográfico, contrapondo às teorias de Rocha (2003) e Hofstede (2001).

Sobre a dificuldade em obedecer a regras e leis impessoais, Da Matta (1983), manifesta a coerência com a realidade atual do brasileiro, embora também considere que esse deslize não é prerrogativa exclusiva do brasileiro. Nos últimos

acontecimentos veiculados pela imprensa mundial, sobre as irregularidades administrativas que afetaram grandes empresas nos Estados Unidos, mostrou que o desrespeito às leis e regras tem aumentado significativamente em países onde sua ocorrência, no passado, era pouco significativa se comparado ao Brasil. Por estar acostumado a vivenciar esses tipos de situações, o dirigente brasileiro parece sempre desconfiado e isso o leva a ter alguma vantagem sobre o seu correspondente estrangeiro, durante os processos negociais. Essa vivência situacional, de acordo com Da Matta (1983), levaria o dirigente brasileiro a ter, em relação ao seu oponente, receio de que o mesmo agisse da forma com que ele agiria para obter vantagens especiais. Ao agir com desconfiança, ele estaria resguardando seus interesses, mesmo que suspeitasse, inconscientemente, estar perdendo oportunidades para realizar projetos mais audaciosos e lucrativos em longo prazo.

Devido ao fator cultural, à distância psíquica e ao desrespeito a regras e leis impessoais, as transações se tornam complexas e exigem das empresas, durante o processo de internacionalização, esforços adicionais para compreensão das forças competitivas e implementação de estratégias para o seu enfrentamento. Nesse contexto, o mesmo deveria ser esperado dos governos dos países envolvidos quanto à criação de leis e aplicação de ações fiscalizadoras mais eficazes. Além de considerar as barreiras culturais como dificultadoras do relacionamento interpessoal, na realização de negócios internacionais. Porter (2004) aponta outras barreiras sempre presentes na relação de negócio internacional como: 1) diferenças de custos entre países, 2) as diferentes circunstâncias dos mercados externos, 3) as diferentes funções dos governos estrangeiros e 4) as diferenças em relação às metas, recursos e capacidade de supervisionar as concorrentes estrangeiras.

A partir das questões levantadas admite-se que os problemas vivenciados no Brasil e colocados como sendo exclusividade do seu povo, também são vivenciados por outras culturas, tais como: criminalidade, corrupção, vícios, misérias, despreparos, desmandos, desrespeitos ao ambiente e as leis impessoais e direitos sociais, dentre outras. Vencer esses dilemas é o primeiro passo para quebrar barreiras à internacionalização de empresas, como fizeram a Gerdau, a InBev, a Petrobrás, a

Valle, O Boticário, a Natura e outras empresas, independentemente do tamanho e da indústria a que pertencem.

A internacionalização de ativos empresariais não deve ser vista como um fenômeno ou uma onda de oportunismo envolvendo empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Ghoshal, Piramal e Bartlett (2000) destacam que os países em desenvolvimento passaram a ver a internacionalização como forma de vender suas competências para os países desenvolvidos. Essas competências foram decisivas para motivar o surgimento das operações de terceirização internacional de atividades de “segunda onda” ou *Business Process Offshoring* (BPO). Nesse aspecto, o avanço tecnológico e a globalização da economia contribuíram para que os países, em desenvolvimento, percebessem suas competências e eliminassem algumas barreiras internas que dificultavam seus envolvimento com transações internacionais.

Grösse (2004) confirma a tese da independência e da subjetividade das decisões gerenciais, caracterizada pela “racionalidade limitada” também presente nas decisões internacionais uma vez que, por mais que se busque o comportamento racional durante a tomada de decisão, ela será sempre baseada em situações dinâmicas, em que os conhecimentos exigidos não são plenos. Durante as diversas fases da decisão de internacionalização de uma empresa, ou seja, durante as fases de planejamento, implantação e operacionalização, os riscos estarão sempre presentes, impedindo o conhecimento prévio dos resultados. Os reflexos sobre a empresa – sejam eles no âmbito executivo, tático ou operacional e mesmo no âmbito social e ambiental – somente serão percebidos no decorrer da caminhada, pois é no futuro, sobre o qual não se tem nenhum domínio que habitam as respostas para o desenvolvimento do homem (GRÖSSE, 2004).

2.1.2 A internacionalização à luz das teorias

O processo teórico que contempla a internacionalização de empresas pode ser sintetizado a partir da Teoria da Organização da Produção Internacional, descrita por Vernon (1966), que por sua vez, compreende os construtos da Teoria da Firma de Hymer (1976); da Teoria da Internacionalização de Buckley & Casson (1976); da

Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos de Vernon (1966) e da Teoria Eclética (OLI) de Dunning (1991). O QUADRO 2 apresenta seus autores e principais referências.

QUADRO 2 – Principais teorias da organização da produção internacional

Autor	Teoria	Referência
HYMER (1976)	A Teoria da Firma	Trata do poder dos mercados de produtos acabados e identifica três razões motivacionais para a internacionalização capaz de levar a empresa a obter maiores lucros. São elas: impedir o crescimento dos concorrentes; explorar vantagens competitivas e diferenciar-se.
BUCLEY & CASSON (1976)	A Teoria da Internalização	Apóia-se na teoria das firmas de Coase (1937) e na teoria do custo de transação de Williamson (1975). Sua base teórica está centrada no interesse das relações de troca existente entre empresas dos mercados de produtos intermediários e na escolha da estrutura de governança que determinará se a empresa utilizará ou não seus próprios recursos para se internacionalizar.
VERNON (1966)	A teoria do Ciclo de Vida dos Produtos	Apoiada na teoria de Hirsch (1965) num primeiro momento esta teoria considera o fato de os mercados serem perfeitamente competitivos. Num segundo momento consideram a mudança de ambiente dos negócios internacionais e as alterações nas organizações das empresas multinacionais como fatores de competição decisivos para o sucesso da organização.
DUNNING (1991)	Teoria Eclética – OLI	<i>Ownership Location and Internalization</i> (OLI) (vantagem de localização, Internalização e Propriedade) que integra, conservando a identidade de cada teoria, todas as teorias anteriores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Essas teorias tiveram grande importância na compreensão da economia nacional e internacional no que se refere à dimensão micro: ao tratar das questões internas da própria firma. Na dimensão meso: ao tratar da indústria a qual a firma está inserida – e na dimensão macroeconômica: na compreensão dos organismos nacionais e internacionais que envolvem todo o sistema.

A Teoria da Firma de Coase (1937) serviu de sustentação para a Teoria da Internalização de Buckley & Casson (1976) e apresenta duas linhas de conhecimento que são exigíveis para a compreensão do processo de internacionalização. A primeira linha, de caráter meramente econômico, trata as questões micro e macroeconômicas cujas variáveis são de natureza objetiva e racional. A segunda

linha, voltada para as questões comportamentais da empresa, se ocupa dos sentidos intuitivos e da capacidade dos dirigentes e funcionários se tornar criativos e abertos a riscos, uma vez que, as variáveis decisórias estão localizadas no campo da subjetividade, portanto, da incerteza dos resultados. De acordo com Grösse (2004) essas duas linhas, embora independentes, transitam em uma mesma direção e atuam se completando durante todo o processo de internacionalização.

Nos estudos sobre a Teoria da Internacionalização da Firma, é dada devida importância aos aspectos institucionais, psicológicos e culturais tratados pela Teoria Comportamental da Empresa de Jonhason e Vahlne (1977-1990), membros da Escola de *Uppsala*. Essa teoria procura explicar a importância do conhecimento durante os processos de aquisição e transferência de ativos, bem como, a importância das relações interpessoais (*networking*), como fatores modeladores do ambiente empresarial (microeconômico), em todos os níveis funcionais da empresa (executivo – tático e operacional).

Muito embora cada uma dessas teorias apresente o seu próprio princípio dominante, é comum, durante a análise de um fenômeno, identificar pontos que tornam essas teorias similares entre si. Isto porque, muitas vezes, as teorias são escritas a partir de lacunas deixadas por seus autores em trabalhos predecessores – devido à impossibilidade de se alcançar a plenitude do conhecimento (racionalidade limitada) ou pela própria evolução dos tempos – devida a sua dinâmica – modificadora natural de todas as coisas. Dessa forma, teorias diferentes, mas, relacionadas a um mesmo fenômeno, podem trazer conceitos que se completam e que justificam melhor a sua aplicação naquele fenômeno específico, podendo gerar, então, novos entendimentos e, até mesmo, novas teorias.

As teorias da internacionalização tiveram suas raízes na Teoria Neoclássica, muito menos pelo seu pragmatismo estático, mas, pelos resultados econômicos alcançados – geralmente decisivos nos processos de internacionalização de empresas. E é nesse contexto que as soluções administrativas, objetivas e flexíveis, levam as empresas a se posicionarem e se reestruturarem orientadas para o futuro. É nesse ambiente de busca por melhores resultados, numa onda de subjetividade,

onde o risco é a única certeza do dirigente, que se identificam os conceitos que sustentam as transações de *Business Process Offshoring* (BPO).

A vertente econômica

O atraso na internacionalização da empresa brasileira se deveu, à baixa produtividade de suas indústrias - principalmente, pelo pouco uso de tecnologia de ponta e pela pouca qualificação da sua mão-de-obra, tornando-a pouco competitiva no cenário mundial o que, segundo Vernon (1966), se constituem na base para o desenvolvimento competitivo. Essas deficiências fizeram com que, durante muito tempo, a economia brasileira se voltasse para atendimento das necessidades interna do país desprezando o mercado externo. Até o final da década de 90 as exportações (*outward*) brasileiras eram compostas por grandes volumes de matéria prima, na sua maioria, formada por produtos *in natura*, como minério de ferro, madeira, pedras preciosas e gêneros alimentícios não industrializados. Quanto às importações (*inward*), essas se baseavam em produtos com alto valor agregado e alto custo para o país e eram destinadas ao atendimento de uma pequena parte da população brasileira. Essa política, altamente restritiva e seletiva, além de gerar escassez de produtos, gerava constantes aumentos dos preços no mercado interno, elevando as taxas de inflação e impedindo investimentos no setor produtivo, num círculo vicioso que perdurou por longo período.

Aspectos importantes a serem observados durante o processo de internacionalização dizem respeito à aplicação, não só dos custos de aquisição do conhecimento (DUNNING, 1980, 1988, 1991, 2000), mas, também, do custo da transação da aquisição, apresentado por Williamson (1975), que explica as características das empresas e dos mercados que mais estimulam a internacionalização e os interesses pelo IDE, pela escolha do mercado e pela hierarquia a ser adotada durante os processos de aquisição. Buckley & Casson (1976) mostram a necessidade de a empresa internalizar ou integrar as transações consideradas ineficientes ou dispendiosas quando realizadas pelo mercado. Os autores citados acreditam que a empresa, ao operar no mercado externo, realiza atividades internas que a faz obter vantagens levando-a a manter a propriedade dos conhecimentos gerados internamente. Esse comportamento lhe proporcionaria,

conseqüentemente, melhor desempenho, reduzindo os custos de diferenciação sugerida por Hymer (1976).

Ghemawat (2001) sustenta que toda decisão estratégica demanda da empresa, além dos recursos que emprega, de algum tempo para produzir os primeiros resultados; sendo por isso, orientada para o futuro. Dunning (1988) estabelece três razões para que as empresas optem pela internacionalização: 1) estabelecer uma propriedade no exterior; 2) explorar as vantagens locais; 3) adaptar-se às facilidades de internacionalização para troca de conhecimentos. Porter (1998), em seu modelo de gestão diamante analisa a vantagem competitiva das nações como sendo a habilidade das suas empresas em utilizar os recursos disponíveis para dar um salto de competitividade no mercado internacional. Prahalat e Hamel (1990) defendem a teoria de que o principal motivo para a internacionalização estaria na manutenção do foco na atividade fim (core business) da empresa. A partir desses conceitos, o uso da estratégia de internacionalizar uma empresa exigiria dos dirigentes e *stakeholders*, comprometimento, competência e paciência, uma vez que a empresa dispõe de grande volume de recursos – principalmente financeiros – para conquistar espaço em um mercado cheio de risco. Isso demandaria algum tempo para que pudesse apresentar resultados, defende Ghemawat (2001). Esses conceitos também se aplicam ao processo de internacionalização por meio de *offshoring* (BPO).

Nas teorias da firma de Coase (1937) e de transação de Williamson (1975), a decisão da empresa de operar no mercado externo é demonstrada pela análise dos custos de coordenação das atividades dentro da hierarquia da própria empresa. Como por exemplo, os custos proporcionados por uma subsidiária no exterior e, os custos de transação necessários para operar no mercado por meio de atividades de exportação ou de licenciamento. Em geral, as empresas tendem a contratar aquelas atividades que proporcionam o menor custo de transação possível, como: a busca de informação, contratos, monitoramento e outros, evitando os custos gerados pela coordenação a partir da sua própria hierarquia, o que, em se tratando de transações internacionais, significa uma economia substancial, levando a empresa a obter vantagens consideráveis.

Do ponto de vista de distribuição geográfica dos ativos da empresa e do padrão industrial adotado, Dunning (1980) classifica como fatores importantes a serem observados pelos dirigentes de empresas, durante a tomada de decisões, as vantagens de localização, internalização e de propriedade. Segundo o autor, é possível identificar as variáveis determinantes por onde as empresas iniciariam seu processo produtivo no exterior, por meio do esquema holístico capaz de definir a extensão, a forma e o padrão com que os investimentos em outros países devam ser realizados, o que ele chamou de *Ownership Location and Internalization (OLI)*.

As vantagens estabelecidas pela teoria OLI são: 1) *Ownership Specific Advantages* (propriedade) – permite à empresa manter sob seus domínios os recursos utilizados em outros países, incluindo sua marca e tecnologia, garantindo a preservação do conhecimento adquirido, o que não é possível por meio do licenciamento, por exemplo; 2) *Location Specific Advantages* (localização) – permite à empresa escolher o melhor país para se instalar. Aqui, os custos com mão-de-obra, especialização do trabalhador, matéria prima, além da infra-estrutura satisfatória, menor burocracia e menos impostos, são determinantes na composição do conhecimento exigido dos dirigentes antes da tomada de decisão; 3) *Internalization Specific Advantages* (Internalização) – a partir das vantagens anteriores a empresa tenderia a investir na construção de sua própria subsidiária (IDE) ao invés de procurar outro modelo de investimento, visando dessa forma, preservar o conhecimento existente internamente na empresa (DUNNING, 1991).

O paradigma de Dunning (1991) se mostra eclético por tentar explicar as características ideais para motivar uma empresa a investir em país estrangeiro, embora ele não explique a forma como se dá a entrada nem as seqüências de comprometimento dos recursos exigidos. Essa lacuna pode colocar em dúvida as vantagens oferecidas, uma vez que elas se mostram amplamente favoráveis ao investidor apenas durante a primeira fase do processo de transação quando ainda não há produção por parte da empresa. Da mesma forma, essas motivações não oferecem garantias ao investidor nas mesmas proporções durante as fases seguintes, como sua preservação futura, por exemplo. Essa dúvida ilustra bem o grau de risco presente em transações por meio do IDE.

A vertente comportamental

Na economia moderna, a capacidade de dirigentes e funcionários se tornarem criativos e não temerem os riscos inerentes a qualquer tipo de negócio se deve ao domínio sobre as variáveis comportamentais, que devem prevalecer sobre as variáveis econômicas, conforme demonstra a Teoria da Firma de Coase (1937). Para Coase, os negócios internacionais devem deixar de ser examinados como fenômeno econômico para serem analisados sob a perspectiva do Comportamento Organizacional, em que a capacidade de prover soluções é intrínseca às pessoas e deve prevalecer sobre as questões causadas por movimentos externos, como as de cunho econômico.

De acordo com Johanson & Vahlne (1990), os dirigentes das empresas interessadas em se internacionalizar, devem assumir por conta e risco que as informações disponíveis sobre os custos de transação envolvidos na escolha do mercado e da estrutura a ser adotada, são suficientes para garantir à empresa uma escolha segura, embora não definitiva.

Para Besanko *et al.* (2000), a limitação quanto à certeza dos conhecimentos exigíveis dos dirigentes e gestores das empresas para garantir as vantagens durante o processo de internacionalização, se enquadra na racionalidade dos dirigentes e deve ser observada durante as fases de avaliação das propostas, embora, essas nunca venham a esgotar as possibilidades de ocorrência de não-conformidades. O autor pressupõe, com sua tese, que os dirigentes e gestores já tenham conhecimentos suficientes para empreender decisões sobre investimentos no exterior e que os custos desse conhecimento não sofrem variações com o tempo. Estas questões relacionadas à dinâmica do conhecimento fazem com que o modelo de Dunning (1991), sofra críticas de outros autores devido ao seu caráter estático, pois, este não considera o aprendizado como fator dinâmico e, portanto, um atenuante dos custos envolvidos nas transações por meio de IDE. De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p.18), o processo de internacionalização pode atenuar os custos de aprendizagem à medida que as atividades vão se desenvolvendo no novo país. Segundo esses autores, o conhecimento, por ser dinâmico, torna-se às vezes

obsoleto e necessita ser reciclado para continuar a evoluir. Ainda assim, é possível identificar alguns resquícios de custos nessas operações.

Durante as décadas de setenta e oitenta, alguns autores questionaram o modelo de investimento estrangeiro baseado na Teoria Econômica e passaram a focar seus estudos nos processos de internacionalização de Johanson e Wiedersheim (1975), Johanson e Vahlne (1977, 1990), Cavusgil (1980) e Welch e Luostarinen (1988). Conforme estes autores, o processo de internacionalização da empresa implica em uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior. Quando se conhece melhor as operações a serem desempenhadas no mercado externo, a empresa se compromete a investir maiores recursos neste mercado, ou seja, desenvolve tecnologia, envia pessoal e dinheiro. O comprometimento é feito de forma gradual, mas, contínua. O conhecimento acumulado no mercado externo passa a ser a base para desenvolver novas competências nas operações internacionais (YIP, BISCARRI e MONTI, 2000). E estas, direcionam as formas de atuação e determinam o volume de recursos a serem comprometidos.

O modelo comportamental de internacionalização se baseia na aquisição, integração e uso do conhecimento sobre operações em mercados externos, bem como, no aumento gradual e contínuo do comprometimento de recursos nestes mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1990, p. 11; ERIKSSON *et al.*, 1997). O conhecimento acumulado direciona as formas de atuação em mercados externos (ERIKSSON *et al.*, 2000). A hipótese básica do modelo comportamental é que, a falta de conhecimento é um importante obstáculo no desenvolvimento de operações em mercados externos e que o conhecimento necessário para o desempenho destas atividades só pode ser adquirido pela condução de tais operações (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 23). Esse modelo teórico ficou conhecido como “Escola de *Uppsala*” devido à origem dos autores e às críticas feitas às Teorias Econômicas vigentes na época sobre IDE, consideradas estáticas e por negligenciarem os fatores culturais como a “distância psíquica”, por exemplo, presente nas transações em que há envolvimento de *players* estrangeiros.

Segundo Johanson e Wiedersheim (1975), a “distância psíquica” influencia na escolha dos países para a realização de investimentos. Johanson e Vahlne (1977, p. 24), afirmam que ela está relacionada a fatores culturais como a língua e a educação e se torna menos comprometedor a partir da prática dos negócios. Dessa forma, a empresa prefere optar por mercados culturalmente mais próximos do seu para iniciar seu processo de internacionalização, driblando assim, algumas das dificuldades culturais existentes. A internacionalização gradual, iniciada a partir de mercados culturalmente mais próximos, contribui para a redução dos riscos percebidos pelos dirigentes da empresa, embora não os elimine completamente, permitindo maiores comprometimentos de recursos, o que para países culturalmente mais distantes, poderia representar maiores níveis de vulnerabilidades.

Para empresas brasileiras, investir em uma subsidiária de produção em um país árabe, se apresenta mais difícil que investir em outro país da Europa ou dos Estados Unidos. Isto porque a diversidade cultural, religiosa e os entraves provocados pela língua, política e costumes árabes, seriam mais difíceis de serem suplantados. O objetivo da empresa ao internacionalizar suas ações está relacionado à busca de novas oportunidades e ao aumento de lucratividade, mas, isso não significa que seja a qualquer custo. Para que o investimento seja viável, é necessário minimizar os riscos percebidos e aproveitar a familiaridade com o país escolhido. Nessa ótica, conforme Rocha (2003), as empresas multinacionais americanas tenderiam a escolher o Canadá e o México para iniciarem suas atividades externas, enquanto que, as brasileiras, prefeririam investir na Argentina e Uruguai, aonde a proximidade geográfica e menor “distância psíquica” favoreceria as relações e minimizaria os riscos inerentes ao processo de transação.

A cultura e as relações comerciais das empresas brasileiras são fortemente influenciadas pela sua localização geográfica em relação aos países mais desenvolvidos (ROCHA, 2003, p.14-15). Para a autora, esta situação geográfica favorece ao distanciamento psíquico dos dirigentes das empresas brasileiras que se sentem intimidados diante de dirigentes de outros países dificultando todos os tipos de relações. O fato de o Brasil ter apenas a Argentina, o Uruguai e o Paraguai como vizinhos fronteiros e suas costas marítimas se voltarem exclusivamente para o

o oceano Atlântico é apontado por Rocha (2003), como responsável pelo baixo nível de relacionamento e aumento da distância dos principais centros culturais e econômicos do mundo. A autora cita que os Estados Unidos, a Europa e a Ásia são menos influenciadas pela situação geográfica devido à proximidade entre eles e por haver ligação por meio de dois oceanos, o Pacífico e o Atlântico, confirmando a tese de Johanson e Vahlne (1977). Outro ponto favorável para esses países e continentes é o volume de movimentação modal, favorecendo não só ao comércio entre eles como também a integração cultural e social. Daí, os tratados estabelecidos entre os participantes do *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e do Mercado Comum Europeu (MCE), proporcionar resultados mais atraentes que os resultados apresentados pelo Mercado Comum Sul Americano (MERCOSUL), do qual o Brasil é o maior signatário e, por conseguinte, também o maior prejudicado.

2.1.3 A globalização e a internacionalização

A literatura trata o tema da globalização desde o seu surgimento nos EUA nas escolas de administração como contribuição à internacionalização e transnacionalização das empresas. A partir da década de oitenta, o termo globalização ganhou maior repercussão internacional principalmente devido ao seu conteúdo ideológico. A globalização pode ser interpretada sob quatro linhas básicas: 1) a globalização como fenômeno sociológico de tempo e espaço; 2) a globalização como definidora de uma época histórica; 3) a globalização como domínio liberal; e 4) a globalização como fenômeno sócio-econômico. Esse estudo se refere à globalização, apenas como fenômeno sócio-econômico, uma vez que a internacionalização de empresas utilizando-se do (BPO) tem como um dos seus fatores motivacionais as questões sociais e econômicas.

A idéia da globalização como fenômeno sócio-econômico defendido por Gonçalves (1999), se baseia na interação de três princípios, decorrentes dos últimos vinte anos, que afetaram as dimensões de produção, comércio, finanças e tecnologia, presentes nas relações econômicas internacionais. O primeiro desses princípios relaciona-se à expansão dos fluxos internacionais de bens, serviços e capital; o segundo, ao aumento da concorrência internacional e o terceiro, à maior integração entre

sistemas econômicos nacionais. A globalização da produção estabelece os processos necessários para a integração das estruturas produtivas locais com as estruturas produtivas internacionais. A globalização do comércio procura integrar os mercados pelas relações de comércio internacional e, por último, a globalização das finanças, que objetiva integrar os mercados financeiros dos países transformando-os em um mercado financeiro internacional padrão. Como forma de prover a integração dos princípios anteriores, a tecnologia aparece como ferramenta de integração por meio das telecomunicações e sistemas de informatização dos processos.

Outro fator importante que contribuiu para a internacionalização da empresa brasileira foram os movimentos liberais em favor da substituição do modelo de economia Keynesiano – economia mais estatizada – para um modelo de economia shumpteriano – economia privada, inovadora, similar ao do período anterior à segunda guerra mundial. Esses movimentos tinham como objetivo estabelecer uma nova ordem econômica em que houvesse maior liberdade para o movimento de capitais entre nações. Para isso, era necessário privatizar setores da economia cujas atividades eram executadas exclusivamente pelo governo, como o de telecomunicações, por exemplo, abrindo espaços para a entrada de capital privado estrangeiro.

Segundo os economistas defensores do movimento liberal, os países teriam maiores oportunidades para crescer se tivessem suas economias privatizadas, principalmente os países em desenvolvimento. Além disso, havia também a presunção de que com o fim da economia estatal, a globalização poderia gerar um crescimento mais rápido e de forma sustentável para as empresas e os países.

A partir desses argumentos, a globalização tornaria possível – em nome do desenvolvimento mundial – que países desenvolvidos impusessem um modelo de civilização totalmente construído sobre a égide do capitalismo dominante, com a implantação de suas culturas e costumes prevalecendo sobre as dos países de menor poder (TOURAINÉ, 1996). Isso leva a inferir que, um país em desenvolvimento, com menos poder político e cuja economia não fosse forte o bastante para suportar pressões vindas dos países desenvolvidos, pelos altos

investimentos em sua economia, poderia não conseguir sustentar a sua identidade enquanto nação e ter sua soberania ameaçada.

Em seu manifesto contra a globalização, Touraine (1996), compara a globalização da economia ao modelo darwinista ao afirmar que:

A globalização é a impossibilidade de as empresas e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial. O que chamamos hoje de globalização, era chamado há cerca de um século, de imperialismo. A globalização é um fenômeno que não afeta apenas os países e as organizações, impondo-lhes um risco sistêmico em suas economias e ideologias. A globalização é também sinergia, pois o seu poder chega a ser maior que a própria economia nacional, que teve suas barreiras e tecnologias quebradas, num típico modelo darwinista, onde “os mais fortes sobrevivem aos mais fracos” (TOURAINÉ, 1996, p. 5).

Alguns teóricos como K. Ohmae (1998) imaginavam de forma equivocada que uma provável queda das barreiras comerciais e não comerciais a partir da globalização, poderia resultar num mundo econômico completamente sem barreiras, o que parece não estar se configurando nessa primeira década do século XXI.

Se de um lado há desconfianças sobre os propósitos dos países desenvolvidos a partir da globalização, de outro, pode-se dizer que o movimento de globalização e a forte privatização da economia mundial contribuíram para que houvesse alguns progressos nos países em desenvolvimento. Países como o Brasil, a China, a Índia e a Rússia, que nos últimos quinze anos deixaram para trás uma economia destroçada pela inflação e baixa produtividade de seus setores produtivos, começam a se despontar como economias fortes e em franco desenvolvimento. Na verdade, estes fatos vieram mostrar que as previsões contrariaram até mesmo os incentivadores mais céticos do movimento Keynesiano e reforçaram ainda mais as teorias propostas pelo modelo shumpeteriano. Ressalta-se ainda que, mesmo contrariando as idéias mais pessimistas, o conceito de globalização, embora impreciso, é utilizado por todas as correntes de pensadores, acadêmicos e empresários, como referencial para justificar mudanças e estabelecer parâmetros, sejam eles, econômicos, políticos ou sociais.

Nessa linha de pensamento, o fenômeno da globalização pode ser interpretado como fator motivador para as empresas investirem em novas oportunidades fora de suas fronteiras. Uma vez que as distâncias geográficas que causavam as “distâncias psíquicas” tendem hoje a ser reduzidas pelo uso da tecnologia e pelo esforço comum de algumas nações em estabelecer maior integração comercial e cultural. Nos últimos anos, o crescimento das exportações brasileiras para países antes não considerados atraentes, devida às diferenças culturais entre eles tem crescido a níveis surpreendentes, aumentando a competitividade de muitas empresas. Esse crescimento tem pressionado as empresas para a busca contínua de excelência em produção, pela adoção de estratégias de gestão agressivas - tanto em ambientes internos quanto em ambientes externos. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para fazer frente aos seus concorrentes multinacionais é a terceirização de atividades por meio de *Business Process Offshoring* (BPO).

2.2 Conceitos de *Business Process Offshoring* (BPO)

A terceirização, a internacionalização e a globalização, ampliaram o nível de conhecimento dos dirigentes de empresas facilitando a queda de barreiras importantes como a geográfica – causadora da “distância psíquica” e a cultural e tecnológica – que durante muito tempo impediram o desenvolvimento e a internacionalização das empresas brasileiras (ROCHA, 2003). A partir da compreensão dessas variáveis, encontram-se os subsídios necessários para conduzir e interpretar os estudos em direção ao processo de internacionalização do BPO, como alternativa para as empresas, inclusive as brasileiras, se tornarem mais competitivas diante de um mercado cada vez mais seletivo e globalizado.

O uso da palavra *outsourcing* é anterior ao uso da palavra *offshoring*. Esta, no entanto, é recente e a primeira vez que foi mencionada publicamente foi em matéria publicada no Jornal *Wall Street*, conforme demonstra a pesquisa da Proquest®, database em 2002 (TAB. 2).

TABELA 2 – Pesquisa de aparição da palavra *Offshoring*

Ano	<i>Offshoring</i>	<i>Outsourcing</i>	Ambas	Somente <i>Offshoring</i>
2000	0	916	0	
2001	0	1155	0	
2002	1	1261	1	1ª aparição
2003	36	1437	15	21
2004	314	2047	119	195
2005	192	1860	78	114
2006	196	1626	84	112
2007	26	241	10	16

Fonte: GIÃO, 2008 (adaptado).

De acordo com Ricart (2006), as operações *offshoring* podem ser identificadas a partir das seguintes transações:

- Terceirização (*outsourcing*): refere-se ao ato de transferir as atividades não-fim de uma empresa para outra, mantendo-se o foco na execução de suas atividades principais. Em geral, as atividades terceirizadas são realizadas por empresas menores, porém, especializadas e que utilizam menos recursos para o seu desempenho, tornando-as mais baratas para si e para o contratante.
- *Offshoring*: Em negócios, o termo é usado para representar transferências momentâneas de atividades ou funções da empresa, na sua localidade de origem, para empresa afiliada, situada fora do domicílio da contratante (exclusivamente em outros países). Existem dois tipos de atividades *offshoring*:
 1. Colarinho azul (*blue collar*): representada pelas atividades secundárias e temporárias que vêm sendo adiadas por algum tempo, mas, cuja execução ou conclusão se tornaram estratégicas no momento de sua contratação objetivando corte de custos ou obtenção de vantagens imediata para a empresa contratante.
 2. Colarinho branco (*white collar*): representadas pelas atividades cujo planejamento é muito mais recente e incluem funções de alto valor agregado.

- Sucursal (*captive center*): Sucursal da empresa aberta em uma região distante da sede da empresa, para onde deverão ser transferidas todas as atividades definidas pela matriz, que antes eram realizadas por ela própria.
- *Offshore Outsourcing*: Consiste na combinação da terceirização e arrendamento/contratação de uma terceira empresa, situada em outra região, para atuar como fornecedora de insumos e/ou recursos para as empresas do grupo.
- Modelo Intermediário (*intermediate model*): Consiste na combinação de dois objetivos:
 1. Contratar um fornecedor externo, na fase inicial do processo de terceirização, como forma de obter vantagens pelo know-how da empresa contratada junto ao seu mercado.
 2. Promover a integração total e final das empresas de forma mais fácil.
- Outras Variações (*others variations*): Consiste na terceirização das atividades da terceira empresa (antes terceirizada pela primeira), para outra empresa localizada na mesma região da contratante onde o serviço deverá ser prestado. Outra variável desse modelo é a composição de *joint-ventures* com outras empresas.
- Atividades Fim (*core business*): Consiste nas atividades principais das organizações que, por determinação da direção da organização não é objeto de terceirização por nenhuma outra empresa independente de sua capacitação para execução dessas atividades.
- *Nearshoring*: Procedimento onde um país atua como centro *offshore* e, ao mesmo tempo, terceiriza as atividades invisíveis para outros países, num típico procedimento de quarteirização – como serviços de *backoffice*, por exemplo, muito comuns nas atividades escriturarias de apoio a vendas.

2.3 A proposta do *Business Process Offshoring* (BPO)

Para fugir às limitações ao crescimento e desenvolvimento – provocados pelos altos custos operacionais, escassez de recursos tecnológicos e humanos, em seus países de origem – muitas empresas têm investido fora de suas fronteiras, visando obter acesso a esses recursos mais facilmente e, assim, conseguir melhores resultados e maior rentabilidade para os seus acionistas. Embora as atividades *offshoring* já existam há muito tempo, com a globalização da economia ela deixou de ser um processo de internacionalização para se tornar uma estratégia de competição – não apenas entre empresas, mas, também, entre nações.

De acordo com Child (2005), a disponibilidade de recursos – tecnológicos e humanos se tornou, do ponto de vista competitivo, a base para a viabilização de transações *offshoring*. Robinson e Kalakota (2004), por sua vez, demonstraram que a migração de todas as atividades ou de apenas algumas funções da cadeia de valor de uma empresa, de um país para outro, que ofereça menor custo final, é o que se convencionou chamar de *Business Process Offshoring* (BPO).

Assim, os fatores determinantes para escolha do país *offshore* não são a sua classificação como país desenvolvido ou em desenvolvimento, mas, sim, as vantagens que são oferecidas por seus governos e da abundância dos recursos disponíveis. De acordo com Bartz⁵ (2004),

A despeito de a China possuir uma substancial população com baixa capacitação profissional, pesquisas demonstraram que a China forma por ano, três vezes mais bacharéis em engenharia com grau de especialização em ciências que os Estados Unidos. [...] China, Rússia e Índia produzem juntas, três vezes o número de engenheiros e graduados em ciências naturais que os Estados Unidos [...] Durante o ano de 2000, o número de graduados em ciências naturais e engenharia na Coreia do Sul e Taiwan foi de 11 para 100 habitantes contra 5.7 para cada 100 nos Estados Unidos. Na China, o grau de bacharéis em ciências naturais e engenharia representaram 59% de todas as graduações realizadas durante o ano de 2001, contra aproximadamente 33% nos Estados Unidos (BARTZ, 2004).

⁵ A Chairman and CEO of Autodesk, Inc. São Francisco, chronicle, February, 15, 2004. Report of The Conference Board – Thinking Offshoring Through – A Framework for decision makers.

De acordo com Bartz (2004) a capacidade de formação de mão-de-obra e a disponibilidade de profissionais habilitados, é um dos fatores para o estabelecimento de um país *offshore*. A oferta desses recursos supera a demanda existente e torna seus custos finais extremamente competitivos em relação aos países onde esses recursos são escassos ou mesmo inexistentes.

A partir da conclusão de Bartz (2004), as transações *offshoring*, entre países, poderão ocasionar melhorias sociais para os trabalhadores de nações em desenvolvimento ao mesmo tempo em que causaria danos sociais para os trabalhadores dos países desenvolvidos, aonde a escassez de recursos ou excesso de custos é grande. Em suma, os fatores que favorecem a prática do BPO estão relacionados diretamente a: 1) A globalização: pela abertura das fronteiras entre países e, 2) ao excesso ou escassez de recursos humanos ou tecnológicos: uma vez que estes irão determinar os custos e a motivação para a internacionalização.

Para a adoção do BPO, é importante que os dirigentes e gestores das empresas observem atentamente a distância geográfica e a cultura dos países aonde se tenha identificado uma oportunidade de negócios, uma vez que a sua influência, conforme colocado pelos autores Johanson e Vahlne 1990; Cohen & Levinthal, 1990; Rocha 2003; Porter, 2004 e Hofstede, 1997-2001, determinará o grau de afinidade social e comercial entre os países. Empresas espanholas, por exemplo, tendem a procurar países da América Latina para realização de atividades *offshoring* devido à proximidade cultural e semelhança entre os idiomas. Uma vez confirmado o país para realização das transações de BPO, os dirigentes das empresas devem iniciar os estudos, comuns durante as transações de negócios, não se esquecendo de seguir as orientações de Romanoschi (1994) quanto aos questionamentos que a proposta deve responder antes de se aventurar a realizar investimentos no exterior, sejam eles de que tipo for. Dentre esses questionamentos pode-se citar: que condições de logística a empresa vai precisar para operar? Ou, a política fiscal do país atende as expectativas de custo da empresa? Ou ainda, que recursos de burocracia a empresa terá que adotar para atender ao mercado local. E muitos outros, conforme a orientação cultural do país e da experiência de gestão internacional do gestor principal da empresa.

A TAB. 3 apresenta os dados da pesquisa realizada pelo grupo de pesquisa ORN, sob a coordenação do professor Lewin em empresas situadas na Espanha, Alemanha, Holanda e Estados Unidos quanto ao interesse pelo melhor país para a prática de operações *offshoring* de “segunda onda” (*apud* RICART, 2006).

TABELA 3 – O mapa *mundi* das preferências *offshoring* de segunda onda

Países <i>offshores</i>	Países pesquisados			
	Espanha	Alemanha	Holanda	EUA
(África)	3%	1.5%	0%	1%
Austrália	N/A	1%	3%	1%
Canadá	2%	1.5%	0%	4%
China	6%	9%	17%	11%
Leste europeu	10%	24%	16%	7%
Norte europeu	13%	24%	13%	5%
Índia	24%	14%	26%	42%
(América latina)	16%	1.5%	10%	10%
México	8%	N/A	1%	3%
Meio oeste	N/A	3.5%	1%	1%
Filipinas	8%	N/A	2%	9%
Outros países da Ásia	3%	10%	4%	5%
Outros	7%	10%	7%	1%
	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de RICART, 2006.

Ao analisar os dados da TAB. 3 percebe-se que, assim como a Espanha, outros países tendem a se relacionar comercialmente, por meio de BPO, com países cuja similaridade e domínio do idioma sejam um facilitador nas negociações. Conforme o modelo comportamental de *Uppsala*, esta similaridade está relacionada a duas exigências importantes no processo de adaptação da empresa em ambiente desconhecido. A primeira delas diz que a empresa deve passar por um processo de expansão seqüencial, iniciando pela aproximação com os países de forma a minimizar incertezas e evitar riscos comuns em relações comerciais (CYERT & MARCH; 1963; JOHANSON & WIEDERSHEIM, 1975). Jonhanson e Vahlne (1977) sugerem que esse processo se dê a partir da inter-relação entre o conhecimento e o

comprometimento dos *players* envolvidos. A segunda exigência se refere à capacidade de absorção do conhecimento e a sua expansão de forma incremental, lenta e gradual (JONHANSON e VAHLNE, 1977; COHEN & LEVINTHAL, 1990), justificando os dados da pesquisa de Lewin (*apud* RICART, 2006), que aponta o interesse das empresas dos países pesquisados em buscar relacionamentos com países mais próximos culturalmente, reduzindo o tempo de adaptação proposto pelos autores citados.

Assim como a Espanha, os EUA tendem a procurar os países que adotam a língua Inglesa como segunda língua e cuja população apresenta boa fluência nesse idioma. A Índia tem 42% da preferência americana, devida sua população ter bom domínio do inglês e apresentar baixos custos da força de trabalho (RICART, 2006). No caso da Alemanha, os empresários tendem a realizar suas transações *offshoring* com países do leste e do norte europeu, devido à proximidade entre os países e às poucas diferenças culturais e de idiomas relacionados. E, nesse caso, devido à abundância de recursos e baixos custos com trabalhadores, a Espanha sai na frente dos outros países no continente europeu. Nesses países, as transações de BPO têm maiores chances de serem realizadas com êxito oferecendo menores índices de incertezas e riscos. Bardhan e Kroll (2003) propuseram classificar a terceirização no mercado americano por meio de duas ondas. A “primeira onda”, voltada para a terceirização internacional de atividades manufatureiras, muito comuns no início da década de oitenta, e a “segunda onda”, voltada para a terceirização internacional de serviços de valor agregado, a partir da metade da década de noventa.

Na TAB. 4, Ricart (2006) aponta as atividades e funções de “segunda onda” mais propensas de serem terceirizadas pelas empresas européias e americanas. A pesquisa que identificou esses resultados foi realizada entre 2003 e 2005 em

empresas de três países europeus e em empresas nos EUA⁶. As empresas pesquisadas foram divididas em três classes: 1) empresas que já realizam operações *offshoring*, 2) empresas que ainda não realizam esse tipo de operações, mas admitem um dia fazê-lo e 3) as empresas que não pensam de forma alguma em fazer esse tipo de operações (o número de empresas pesquisadas não é conhecido).

TABELA 4 – Atividades e funções passíveis de terceirização por empresas americanas e européias

Atividades e funções passíveis de terceirização (BPO)				
Atividades	Países pesquisados			
	Espanha	Alemanha	Holanda	EUA
Finanças e contabilidade	22%	29%	12%	29%
Recursos humanos	15%	9%	5%	12%
Tecnologia da informação	54%	64%	44%	54%
<i>Call Centers</i>	44%	36%	9%	34%
Suprimento	15%	25%	14%	14%
Engenharia de sistemas	12%	N/A	33%	20%
P&D	17%	29%	19%	22%
Projeto de produtos	20%	20%	14%	11%
Outros	17%	N/A	2%	8%

Fonte: Adaptado de RICART, 2006.

De acordo com os dados da TAB. 4, percebe-se que os países pesquisados manifestaram razoável interesse em terceirizar atividades de valor agregado para empresas localizadas fora de suas fronteiras. Dos países pesquisados, as empresas espanholas são as mais interessadas em terceirizar atividades e funções de valor agregado, seguidas pelas empresas americanas e alemãs. Chama também a atenção, o alto percentual de empresas de todos os países pesquisados, que admitem terceirizar suas atividades de Tecnologia de Informação (TI). Provavelmente, os fatores que mais contribuem para esse interesse sejam os altos

⁶ A pesquisa foi coordenada pelo professor Lewin da Universidade de Duke em parceria com pesquisadores do IESE.

custos dos equipamentos de informática e sua constante atualização tecnológica, além dos altos salários dos profissionais dessa área. Também as atividades financeiras e de contabilidade e *Call Center*, obtiveram expressiva votação favorável à terceirização por empresas consultadas nesses países. As atividades de P&D receberam boa votação devido ao fato de haver nos últimos tempos escassez de talentos nos países desenvolvidos, enquanto que nos países em desenvolvimento esses talentos têm se apresentado em maior quantidade e com menor custo salarial que em outros países, conforme citado por Bartz (2004).

Em relação ao quesito recursos humanos, embora as questões salariais e a capacitação profissional tenham grande influência na hora de decidir pela terceirização das atividades das empresas, esse foi pouco votado pelas empresas dos países participantes da pesquisa. Isso pode ser sinal de que as empresas preferem contratar e demitir pessoal por elas próprias, admitindo que, essa atividade é considerada estratégica para a maioria das empresas consultadas. No Brasil, ao contrário, é percebido que as empresas tendem a terceirizar as atividades de recursos humanos mais facilmente, por não considerarem essa atividade estratégica para seus interesses.

Nos dados da TAB. 5, algumas razões predominam sobre as demais, com destaque para a redução de custos que teve a maior atenção por parte das empresas pesquisadas. Esse indicador sinaliza a pressão dos investidores sobre os conselhos de administração das empresas na busca por melhores resultados e maiores lucros. Logo a seguir, a terceirização como estratégia de crescimento é vista pelas empresas também de forma bastante significativa. Dos países relacionados, a Espanha é a que tem empresas que apresentam o maior percentual de razões para terceirizar atividades e funções de valor agregado, enquanto que as empresas alemãs são as que manifestam menor percentual para esse indicador. Um dado que chama atenção é o fato de as empresas não verem a terceirização *offshoring* como estratégia para conquista de novos mercados. Principalmente as empresas americanas, onde apenas 15% delas se manifestaram interessadas nessa perspectiva. Durante a realização das entrevistas com os especialistas brasileiros,

em atividades *offshoring*, eles foram unânimes em afirmar, por suposição, que seus clientes empresariais veriam esse indicador de forma bastante atraente.

TABELA 5 – Razões estratégicas para terceirização pelas empresas americanas e européias

Razões estratégicas para terceirização (BPO)				
Razões	Países pesquisados			
	Espanha	Alemanha	Holanda	EUA
Redesenho dos processos industriais	43%	41%	57%	54%
Redução de custos	88%	84%	80%	91%
Estratégia de crescimento	68%	42%	56%	66%
Eliminação de redundância	50%	9%	20%	23%
Acesso a trabalhadores	36%	45%	64%	67%

Fonte: Adaptado de RICART, 2006.

Em relação aos riscos que a atividade *offshoring* oferece às empresas, a pesquisa mostrou os dados da TAB. 6

TABELA 6 – Consideração dos fatores de risco durante as operações de terceirização via *offshoring* pelas empresas americanas e européias

Fatores de Risco na terceirização (BPO)				
Razões	Países pesquisados			
	Espanha	Alemanha	Holanda	EUA
Aprovação pelo cliente	43%	21%	24%	46%
Perda de controle	42%	33%	44%	48%
Resistência corporativa	44%	N/A	32%	36%
Diferenças culturais	49%	33%	36%	28%
Conseqüências políticas	18%	22%	4%	22%
Segurança dos dados	29%	14%	24%	55%
Instabilidade política	24%	14%	21%	22%
<i>Turnover</i> de empregados	33%	26%	25%	40%
Eficiência operacional	32%	39%	46%	55%
Perda de propriedade intelectual	19%	20%	38%	40%
Qualidade dos serviços	44%	22%	55%	54%

Fonte: Adaptado de RICART, 2006.

Quanto aos fatores de risco, as empresas americanas são as mais cautelosas, seguidas de perto pelas empresas espanholas. A Alemanha é o país onde as empresas têm o menor índice de preocupação quanto aos riscos que a transação oferece. O fato das empresas americanas serem mais sensíveis aos riscos pode estar relacionado aos fatos ocorridos no final da década passada quando, consideradas infalíveis, do ponto de vista de gestão, tiveram resultados manipulados por altos executivos de empresas de grande respeitabilidade social. Isto levou a câmara de deputados americana a instituir a Lei Sarbanes & Oxley em 2002 impondo às organizações, com capital negociado nas bolsas americanas, maior transparência.

Essa lei responsabiliza criminalmente os dirigentes e conselheiros de administração e fiscal das empresas, bem como os dirigentes das empresas de auditoria externa pelos danos causados aos *stakeholders* por má administração dos seus dirigentes. Ainda assim, nos últimos tempos uma onda de crimes contra a economia americana foi provocada por ações fraudulentas de empresários, dirigentes e gestores corruptos. A atual crise financeira mundial aumentou ainda mais a desconfiança e a preocupação com os riscos que operações do tipo *offshoring* possam trazer para os *stakeholders* e, provavelmente, se essa pesquisa viesse a ser realizada hoje, esses indicadores apresentariam outros resultados. Outro fato que merece atenção na pesquisa são os indicadores de riscos mais votados pelas empresas em todos os países. Os destaques são: 1) a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas, 2) a perda de controle por parte da contratante e 3) as diferenças culturais existentes entre os países envolvidos (LEWIN, *apud* RICART, 2006).

Indicador de risco que chama a atenção, pela baixa votação obtida é o das conseqüências políticas. É conhecida pelos relatórios da OCDE (2007), que muitas empresas americanas deixaram o país na última década em direção a países *offshores*, como forma de reduzir custos operacionais. Essa atitude, nocivas aos interesses dos trabalhadores, fechou muitos postos de trabalho no país e algumas localidades chegaram a correr riscos de se tornarem desertas com o fechamento de empresas (BARTZ, 2004). Esses fatos, inclusive, têm levado o Congresso americano, por meio dos sindicatos de trabalhadores, a intervir em decisões de

empresas que se manifestam desejosas de migrar suas atividades, parcial ou total, para outros países em busca de menores custos financeiros. Principalmente aqueles relacionados a salários e benefícios dos trabalhadores.

Nos últimos tempos a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial do Comércio (OMC) têm se mostrado preocupados como os serviços são transferidos de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, uma vez que já foram identificados casos de trabalho escravo, envolvendo empresas multinacionais, durante a terceirização de algumas atividades de “primeira onda”. Os casos mais famosos, ocorridos no início dos anos noventa, são os da Nike, fabricante americano de material esportivo e da Benetton, indústria italiana de roupas de passeio, amplamente divulgados pela imprensa mundial. Embora esses tipos de migrações possam representar danos para algumas sociedades, principalmente as dos países desenvolvidos, elas também podem ser benéficas para os países em desenvolvimento, pois, possibilita a criação de empregos aonde as oportunidades de trabalho são raras, a despeito da grande capacitação dos profissionais locais (KOCH, 2004). Esta abertura de mercado de trabalho em países em desenvolvimento levou Bardhan e Kroll (2003), a afirmar que a estratégia de BPO é composta por duas ondas de internacionalização descritas a seguir.

2.4 Elementos do BPO: a primeira onda

Com o avanço tecnológico, a partir da microeletrônica, diversos setores da economia foram afetados. Na indústria, a eletrônica e a mecânica se juntaram à informática, criando a ciência da mecatrônica, responsável pelo desenvolvimento de máquinas inteligentes ou robôs que substituem o homem em diversos tipos de atividades, com grandes vantagens para ambos. Com o advento da globalização essa tendência tornou-se ainda mais evidente devida às diferenças sociais e culturais existentes entre países, proporcionando o surgimento de novas alternativas de negócios como o BPO.

Foram Bardhan e Kroll (2003) que, pela primeira vez, classificaram a internacionalização de atividades de produção das empresas como atividades de “primeira onda” ou de “colarinho azul”. Segundo eles, isso somente se tornou

possível devido às vantagens percebidas pelas empresas quanto ao excesso de mão-de-obra de baixa capacitação profissional e pelos baixos salários percebidos por eles. Os países mais procurados para a realização de operações *offshoring* de “primeira onda” eram o Taiwan, a China, a Coréia do Sul e a Malásia. O Brasil, embora admita a existência de sindicatos de classe e possua leis trabalhistas e tributárias pouco atrativas aos interesses empresariais, ainda possui algumas localidades, principalmente no Norte e no Nordeste do país, capazes de oferecer expressiva mão-de-obra com baixa capacitação profissional e baixos salários para a indústria de transformação.

A maior parte dos estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras é voltada para as relações de comércio exterior do tipo *inward* e *outward*, ou seja, para a aquisição de produtos importados e para a venda de produtos nacionais. Sabe-se que, grandes indústrias estrangeiras terceirizam suas atividades de produção por meio de empresas brasileiras, como a fabricação de motores, carroçarias e montagem de veículos, dentre outros tipos de negócios numa típica transação *offshoring* de “primeira onda”. Ao utilizar esta estratégia, os fabricantes internacionais garantem maior vantagem competitiva diante dos demais concorrentes uma vez que os produtos passam a ser fabricados a custos muito menores no Brasil do que seriam nos seus países de origem, (mesmo considerando o custo Brasil alto para os padrões internacionais). Ao implementar essa estratégia, os fabricantes podem dedicar seus esforços apenas às atividades de maior valor agregado da empresa, aumentando sua competitividade e conseqüentemente garantindo maiores margem de lucros.

Da mesma forma, empresas multinacionais brasileiras começam a utilizar desses mesmos recursos para entrar em mercados estrangeiros. Essa estratégia das empresas brasileiras, entretanto, difere da estratégia das empresas pesquisadas por Lewin (*apud* RICART, 2006), quanto ao interesse em conquistar novos mercados. Ao buscar a internacionalização, as empresas brasileiras não só aumentam sua resistência territorial interna contra os ataques das concorrentes multinacionais estrangeiras, mas, passam a ameaçar essas empresas em seus próprios territórios aumentando sua participação de mercado.

2.5 Elementos do BPO – A migração da primeira onda para a segunda onda

A internacionalização de “segunda onda” ocorreu exatamente a partir dos bons resultados obtidos pelas empresas pela internacionalização da “primeira onda” e pelo avanço da informática e das telecomunicações que possibilitou a migração de diversos tipos de serviços de valor agregado das empresas para empresas menores localizadas nos países em desenvolvimento. De acordo com Lewin (*apud* RICART, 2006), a motivação para a internacionalização de atividades de “segunda onda” em países em desenvolvimento também está na abundância da mão-de-obra, mas, dessa feita, profissionais com alta capacitação e os mesmos baixos salários.

Os primeiros serviços a serem transferidos, para fora das fronteiras dos EUA, foram os serviços de TI voltados para o atendimento de clientes, pelos tradicionais *Call Center*. Esta “segunda onda” de terceirização ficou conhecida nos meios acadêmicos e empresariais por atividade de “colarinho branco”, em alusão ao tipo de vestuário utilizado pelos empregados no trabalho – roupas sociais ao invés de macacões. A Índia tem sido um dos países preferidos para a prestação desse tipo de atividades por deter boas condições de infraestrutura em comunicação e profissionais capacitados e com fluência em outros idiomas, notadamente, o inglês (LEWIN, *apud* RICART, 2006; KOCH, 2004).

A partir das novas tecnologias em telecomunicações e comunicação de dados, surgiram os equipamentos de telecomandos permitindo o controle remoto de equipamentos e demais sistemas industriais. Essas facilidades tecnológicas continuaram a evoluir ao longo dos tempos permitindo aos escritórios das empresas se distanciarem fisicamente das fábricas e se aproximarem de seus fornecedores e clientes, melhorando o nível de relacionamento e de conhecimento dos gestores e profissionais não só sobre o mercado, mas, também da concorrência. Ao mesmo tempo, surgiram os Sistemas de Informações (SI), voltados para as áreas de gestão e controle de produção e serviços, permitindo ao gestor conhecer o desempenho industrial a partir da geração de relatórios gerenciais em tempo real e acessáveis de qualquer ponto do planeta.

A prática do *offshoring* de “segunda onda”, conforme Ricart (2006), Porter (2004) e Koch (2004), tiveram os seguintes elementos como fatores motivacionais: 1) a experiência adquirida pelos gestores por meio das operações *offshoring* de “primeira onda”; 2) o desenvolvimento tecnológico e melhoria dos sistemas de comunicação; 3) a globalização da economia e dos sistemas financeiro e contábil (ainda em desenvolvimento); 4) a contínua necessidade das empresas em reduzir seus custos operacionais; 5) a escassez de mão-de-obra capacitada e os altos custos com salários e benefícios dos trabalhadores nos países desenvolvidos, contra a alta capacitação e baixa remuneração dos trabalhadores em países em desenvolvimento – além da fluência em mais de um idioma e 6) a ampliação dos mercados devido ao esgotamento de alguns mercados já plenamente atendidos, como o americano e o japonês, por exemplo, e o surgimento de novos mercados mais jovens e com demanda bastante reprimida, como o Chinês, o Russo, o Indiano e o Brasileiro. Além da melhor distribuição de rendas nesses países em desenvolvimento.

Segundo Ricart (2006), Porter (2004) e Child (2005) a migração de atividades de valor agregado ou de “segunda onda” só se tornou viável devido ao barateamento da tecnologia. Esse “barateamento tecnológico” possibilitou aos países em desenvolvimento ter acesso aos mesmos benefícios – antes reservados aos países desenvolvidos. Com isso, esses países puderam investir na infraestrutura interna como telecomunicações, rodovias, energia, saneamento básico, serviços de logística e transportes, internet e educação de qualidade para a população, formando melhores cidadãos e profissionais.

Tomando por base os estudos da McKinsey (2005), esperava-se que cerca de 588.000 empregos nos Estados Unidos se transferissem para países de baixa renda como Índia, China, México e Filipinas até o final de 2007. E, as expectativas de migração de empregos para estes países, até 2015, parecem ser ainda maiores, devendo chegar a números superiores de 3,3 milhões de empregos. A maior parte deles deve ser o de atividades de “segunda onda”, como: suporte a escritórios (*backoffice*), computação, operações de negócios, gerência e P&D. Esperava-se que os gastos com serviços de informática fora dos Estados Unidos, por exemplo, crescessem de 16 bilhões de dólares em 2004, para 46 bilhões de dólares em 2007.

Similarmente, é previsto que 275 mil empregos se transfiram do Reino Unido para outros países entre 2004 e 2010 (SMITH, 2004).

2.6 O BPO no Brasil

O crescimento do BPO no Brasil aconteceu concomitante com vários acontecimentos políticos e sociais: A abertura do mercado internacional no governo Collor de Melo, (presidente do Brasil entre março de 1990 e dezembro de 1992), as políticas econômicas do governo Itamar Franco (presidente do Brasil entre dezembro de 1992 a dezembro de 1995) e Fernando Henrique, (presidente do Brasil entre janeiro de 1995 e dezembro de 2002) e a aceleração do crescimento econômico do período Lula (presidente do Brasil a partir de janeiro de 2003).

Reportando-se à década de noventa, muitas indústrias brasileiras se apresentavam fragilizadas pelos anos de baixos investimentos e pela visão míope dos empresários, voltada exclusivamente para o mercado interno. Esta fragilidade tornava as empresas vulneráveis à concorrência internacional. A partir da identificação de que o Brasil era um mercado promissor e que suas empresas não ofereciam resistência à força competitiva multinacional, as grandes empresas americanas e européias começaram a investir maciçamente no país em todos os segmentos da economia. Os modos de entrada se deram das mais variadas formas sendo, as principais, as fusões, *joint-ventures* e investimentos diretos. Os setores mais afetados foram os de finanças, o bancário, o da indústria automobilística e o de telecomunicações. No setor automotivo, por exemplo, as mudanças foram radicais. Os fabricantes nacionais não conseguiam competir com os fabricantes estrangeiros que ofereciam produtos com alto padrão tecnológico e de qualidade superior ao produto nacional. O volume de importação de automóveis ameaçava a hegemonia dos fabricantes nacionais forçando as montadoras brasileiras a reverem seus conceitos de produção e oferta de produtos.

Ao entrar no país, primeiro atendendo ao segmento de luxo, para depois atender aos demais, os fabricantes internacionais de automóveis mexeram com o ego do consumidor brasileiro e afetaram a indústria nacional do segmento de luxo, que não tinham como competir com os modelos estrangeiros ofertados. No setor de comércio

e serviços, marcas internacionais de tradição como: *Blockbuster* e *McDonald's*, dentre outras, chegaram ao país por meio de franquias e se incorporaram aos costumes e hábitos do brasileiro. Todos os segmentos de negócios em que havia a presença de empresas multinacionais, concorrendo com empresas nacionais, sofreram seus reflexos e muitas empresas brasileiras vieram a encerrar suas atividades, em especial as Pequenas e Médias Empresas (PME), que não estavam preparadas para enfrentar concorrência tão acirrada.

Esses acontecimentos forçaram o gestor brasileiro a buscar maiores conhecimentos sobre modernas técnicas de gestão. E isso só se tornou possível, graças à experiência dos primeiros processos de terceirização no final dos anos setenta. A seguir, ele passou a explorar o próprio mercado inter-regional para terceirizar outras atividades não-fim (*non-core business*) da empresa levando-o a conquistar novos mercados no país. As empresas passaram a pensar menos localmente e a agir globalmente, ampliando suas possibilidades. Finalmente, a partir dos anos noventa, as atividades de internacionalização da economia, por meio da comercialização indireta de produtos *in natura* ou acabado, nas modalidades *inward* (para dentro) e/ou *outward* (para fora), passaram a fazer parte da agenda da maioria dos gestores de empresas nacionais. Conforme Rocha (2003), este tipo de internacionalização indireta ocorreu de forma imprevista para muitas empresas que foram surpreendidas com convites de empresas estrangeiras para vender ou licenciarem a fabricação de seus produtos e, até mesmo, o uso da marca em outros países.

A FIG. 1 ilustra, simbolicamente, os movimentos executados pelas empresas brasileiras em direção a estratégia de BPO: Esta análise pode ser aplicada também para as empresas estrangeiras, uma vez que os modelos da evolução gerencial são universais e transferíveis por meio das técnicas de *benchmarking*, acordos de cooperação, parceria e outras formas. O que muda nesse processo são apenas os atores (empresas e dirigentes) e a época em que são utilizadas, em função do desenvolvimento de cada país. Os processos de terceirização local e internacional se relacionam de forma dinâmica e sinérgica, aproveitando os espaços abertos pela globalização, pela criatividade e capacidade dos gestores em correr riscos para

busca de melhores resultados, conforme previsto na teoria da firma de Coase (1937).

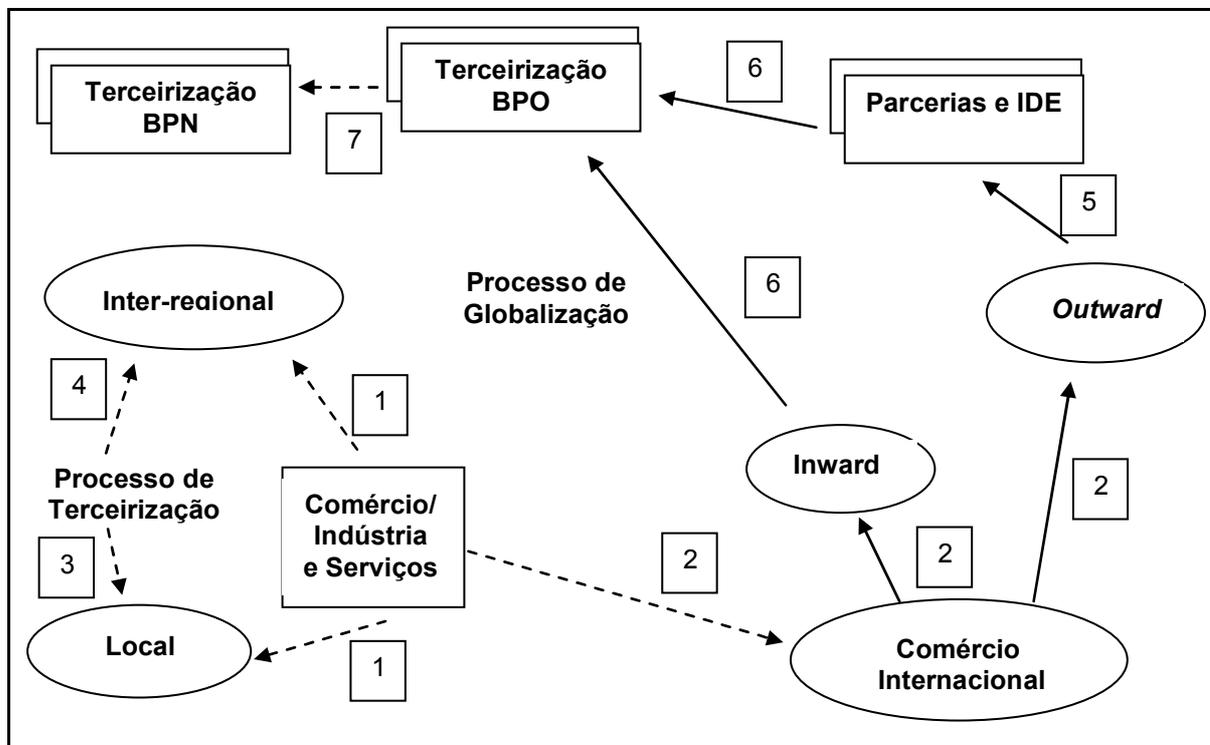


FIGURA 1 – Esquema para desenvolvimento do BPO e BPN

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com o proposto na FIG. 1, a análise dos movimentos evolutivos dos processos de internacionalização pode ser assim interpretada:

- Movimento 1 – Comércio, indústria e prestação de serviços em âmbito local e inter-regional em expansão.
- Movimento 2 – Comércio, indústria em âmbito internacional, (importação e exportação de produtos) favorecidos pelas políticas de abertura do mercado nacional a partir de 1990 e pela globalização da economia mundial.
- Movimento 3 – A necessidade de melhoria dos processos internos e do corte de custos levou as empresas a terceirizar serviços sem valor agregado para empresas menores, na mesma região de origem.

- Movimento 4 – Com o sucesso das primeiras terceirizações de serviços, sem valor agregado, as empresas investiram nas terceirizações inter-regionais, buscando aproveitar recursos abundantes em outras regiões do país com custos menores que os praticados localmente, devidos a escassez em suas próprias regiões.
- Movimento 5 – Com a globalização da economia mundial aumentaram os investimentos de empresas estrangeiras no Brasil concorrendo, de forma agressiva, com as empresas nacionais. Isso forçou as empresas nacionais a buscarem novos caminhos a fim de sobreviverem à forte concorrência internacional. Em uma primeira fase, as empresas buscaram formar parcerias com empresas estrangeiras para adquirir know-how e reduzir a distância psíquica e cultural existente entre países diferentes. A seguir, já melhor ambientados, os gestores das empresas começaram a investir por meio de IDE, na aquisição de empresas ou na instalação de subsidiárias próprias em países onde os custos de oportunidade, fossem melhores que no Brasil, mesmo sendo essas operações consideradas de alto risco.
- Movimento 6 – O aumento da competição entre empresas multinacionais, a experiência adquirida pelos gestores durante as terceirizações em seus próprios países, e a crise financeira e social mundial foram fatores decisivos para as empresas explorarem oportunidades em países em desenvolvimento. Em geral, segundo Ricart (2006), os investimentos realizados por esses governos em infraestrutura e educação propiciou a geração de grande número de profissionais talentosos e capazes de se comunicar com fluência em mais de um idioma, inclusive o inglês, tornando-os altamente competitivos no mercado de trabalho. Além disso, esses investimentos em tecnologia e educação estavam reduzidos em muitos países desenvolvidos comprometendo o surgimento de novos talentos, o que motivava os altos salários nesses países e inviabiliza muitos negócios. Esses fatores contribuíram para favorecer a migração de postos de trabalho para países em desenvolvimentos aonde os custos fossem menores e sem comprometimento da qualidade. Esses países ficaram conhecidos por centros *offshores* e os negócios internacionais realizados dentro

de suas fronteiras se denominaram *Business Process Offshoring* (BPO) ou ainda, atividades de “segunda onda”.

É importante deixar claro que a terceirização das atividades, pela estratégia *outsourcing*, é dividida em duas ondas: a “primeira onda”, voltada para atividades de produção não tem a capacitação profissional dos trabalhadores como fator decisivo para a implementação dessa estratégia, mas, sim, os baixos salários e a inexistência de outros benefícios para os empregados. Além desses fatores, na “primeira onda”, a farta disponibilidade de matéria prima, de mão-de-obra, agregado ao bom sistema de logística e à proximidade dos mercados consumidores, é o que realmente torna a atividade *outsourcing* atraente para as empresas. Na “segunda onda”, todos os fatores decisivos anteriormente citados são considerados *default*, mas, o que muda de forma substancial é o fato de a mão-de-obra agora ser altamente capacitada. Esse é o diferencial que permite a terceirização das atividades de valor agregado alto, como P&D, desenvolvimento de sistemas de controle informatizados, operação de centrais de atendimento a clientes dentre outras. Em resumo, as principais diferenças entre atividades de “primeira onda” e atividades de “segunda onda” são a disponibilização de Sistemas inteligentes, suportados por alta tecnologia e mão-de-obra altamente capacitada.

- Movimento 7 – Na atualidade, uma das formas de vencer as dificuldades impostas pelo sistema capitalista em vigor é investir em recursos humanos e infraestrutura, capaz de tornar esses recursos abundantes, competitivos e também baratos se comparados a um passado recente. Assim, uma nova variação da estratégia BPO começa a ser utilizada por alguns países aonde esses recursos podem ser facilmente encontrados. Essa variação consiste na disponibilização por países desenvolvidos de todos os recursos comuns à estratégia BPO, mas, também, com disponibilização de mão-de-obra capacitada e mais barata, do que de costume, nesses próprios países. Muito provavelmente, esse barateamento de mão-de-obra dos países desenvolvidos se deve a uma forma de proteção social interna, uma vez que com a estratégia BPO, muitos países desenvolvidos tiveram graves problemas de empregabilidade com conseqüências danosas para seus sistemas sociais (BARTZ, 2004).

Nesse sentido, Ricart (2006) cita a Espanha como sendo um país que possui boa disponibilidade de recursos materiais e profissionais qualificados e em quantidade razoavelmente abundante, relativamente a outros países europeus. Além disso, os salários dos profissionais espanhóis são inferiores aos dos demais países vizinhos, o que torna a Espanha atrativa para esses tipos de investimentos. Assim, a Espanha reforça sua posição competitiva importando atividades com alto valor agregado e terceirizando aquelas atividades, de baixo valor agregado, que estão contidas nas próprias atividades contratadas, bem como as suas próprias atividades internas, liberando ainda mais recursos para novos negócios. Essa estratégia de terceirização é conhecida por *Business Process Nearshoring* (BPN).

Em outras palavras, a Espanha atua como centro *offshore*, ao terceirizar as atividades que os clientes externos vêem, por exemplo, P&D. E, como centro *nearshore*, ao terceirizar as atividades que os clientes não vêem, embora saiba que existam, como por exemplo, as atividades de *BackOffice*, que se encontram por trás de qualquer atividade, mesmo as de P&D. Outra vantagem identificada nesse processo é a distância geográfica menor entre países, o que torna os problemas causados pela “distância psíquica” e cultural menos crítica. Nesse aspecto, o Brasil, possui característica semelhante à Espanha em relação aos demais países da América Latina e América do Norte, o que lhe garante algum favoritismo. Da mesma forma o Brasil pode operar como centro *offshore* para receber atividades de alto valor adicionado de empresas de outros países e terceirizar aquelas atividades de menor valor embutida nas primeiras, com outros países vizinhos, de forma a obter maior vantagem competitiva, numa típica transação *nearshoring*.

Os processos de terceirização implementados no Brasil, no final da década de setenta, contribuíram decisivamente para o acultramento do gestor brasileiro quanto à melhor forma de gerir uma empresa à distância, tendo ou não o controle da direção da empresa. Assim, os fatos que se sucederam após a abertura do mercado brasileiro a partir de 1990, tendo a globalização como integradora e redutora de barreiras de entrada entre os países, contribuíram para que a estratégia BPO viesse a ser amplamente utilizada pela maioria das empresas brasileiras na atualidade.

2.7 BPO e *Offshoring* – As diferenças

Não se pode dizer que exista uma diferença marcante entre o BPO, enquanto estratégia de gestão e transações *offshoring*. Nos estudos realizados até esse ponto e analisando os autores pesquisados sobre o tema da internacionalização de empresas, nenhuma menção é feita às referidas expressões. Contudo, a estratégia BPO tem sido empregada por especialistas e pesquisadores em gestão de empresas, espanhóis e americanos das Universidades IESE e FUQUA, respectivamente, desde 2000, para estudar seus reflexos sobre os mercados dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento (RICART, 2006).

Conforme Lewin (*apud* RICART, 2006), a expressão BPO é mais recente e se refere à terceirização de atividades de valor agregado (segunda onda) de empresas multinacionais de grande porte com empresas, em geral de menor porte, situadas em países onde os custos operacionais são favoráveis aos contratantes. Por outro lado, a expressão *offshoring*, é empregada pelas mesmas empresas desde a década de setenta, para identificar a terceirização de atividades de baixo valor agregado (primeira onda), representadas pela manufatura de bens.

Sobre BPO, pode-se dizer ainda, que são transações nas quais as empresas ou qualquer outra instituição legalmente constituída, decidem pela realização do investimento que melhor satisfaça suas aspirações econômicas e financeiras. As transações podem ser do tipo: parceria, *joint venture*, fusão, franquia, dentre outros tipos de configurações possíveis. Contudo, as empresas envolvidas nessas transações devem estar obrigatoriamente, localizadas em países diferentes. Os objetivos para as empresas realizarem transações BPO variam conforme o tipo de indústria a que pertencem. Os mais comuns podem ser: 1) ganho de competitividade; 2) redução de custos; 3) facilidade de obtenção de mão-de-obra qualificada e mais barata; 4) fácil acesso a recursos materiais; 5) possibilidade de conquista de novos mercados; 6) aproveitamento de oportunidade para internacionalizar; 7) menos impostos sobre a produção; e 8) aumento dos lucros (KOCH, 2004). Todos esses objetivos podem ser resumidos em apenas um: garantir maiores ganhos para os acionistas.

Os países que oferecem uma legislação fiscal diferenciada e favorável aos investidores internacionais são conhecidos por países *offshores*. Mas, o país *offshore* é também vulgarmente conhecido como “paraíso fiscal”, por dar guarida a investimentos de empresas e de grupos de pessoas que se envolvem em diversos tipos de crimes, inclusive os de ordem econômica. A sua origem histórica remonta, segundo Mira (2009), ao século XVI e XVII na Grécia, quando o Rei Flandres resolveu cobrar impostos e taxas de serviços aos navios de cargas estrangeiros que passavam pelas ilhas gregas, menores que os valores cobrados pelos portos de outros países. Essa medida estratégica favoreceu as companhias transportadoras e exportadoras que passavam pela Grécia, obrigando-os a aportar para pagamentos dos impostos e taxas.

Durante o período em que os navios ficavam aportados, havia grande movimentação de mercadorias propiciando o surgimento de diversos tipos de negócios favoráveis à economia local, como acesso a produtos importados e raros pela população e, principalmente, a geração de empregos. Essa medida do Rei da Grécia causou sérios problemas de ordem econômica para os outros países gerando prejuízos e desemprego e desencadeando o que atualmente é chamado de guerra fiscal. A partir da decisão de Flandres, a criação de um país *offshore* pode ser considerada a uma decisão estratégica do administrador em defesa do mercado de seu país, impossibilitado, muitas vezes, de concorrer em igualdade de condições com outros mercados mais evoluídos. Assim, a pessoa jurídica e a pessoa física também realizam transações *offshoring* e não há na legislação brasileira, nenhum impedimento legal que vete a qualquer pessoa de realizá-la.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Por tratar-se de uma abordagem qualitativa, a percepção do pesquisador sobre os resultados encontrados teve grande significação. O pesquisador passou a ser o principal instrumento de investigação, conforme posto por Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999).

A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica, nesse trabalho, pela necessidade de a investigação se desenvolver em uma ótica predominantemente compreensiva e interpretativa. Tal modelo de abordagem exigiu do pesquisador uma postura crítica no que tange à percepção e assimilação de indicadores e símbolos de linguagens, ajudando na interpretação do problema de pesquisa. O conceito de indicador remete à uma representação do processo de construção do conhecimento, diferente daquele baseado em dados, próprio da pesquisa quantitativa. O dado é adotado em pesquisa quantitativa como entidade abstrata suscetível de converter-se em unidade de comparação. Na linha proposta por Rey (2002), o indicador se integra como um momento da construção teórica, não servindo como unidade quantitativa de comparação, mas enaltecendo as condições qualitativas de singularidade dos sujeitos da pesquisa.

Por se mostrar coerente com a abordagem qualitativa, a lógica configuracional passou a ser a opção por se adaptar ao modelo de pesquisa proposto, uma vez que, sendo o pesquisador um sujeito ativo e não apenas um seguidor de regras e normas estritamente rígidas, ele pode adotar a auto-reflexão não só crítica, mas, também dialógica e holística – buscando se aproximar o máximo possível da realidade, sem, contudo, pretender alcançar toda a amplitude que a realidade impõe (REY, 2002).

Conforme Rey (2002), a lógica configuracional se diferencia da indução e da dedução, aos processos lógicos tradicionais supra-individuais, objetivados em sistemas externos ao sujeito. O autor ainda argumenta que, a construção do conhecimento científico não deve ser feita unicamente por um caminho puro e ascético pela adoção de uma lógica programada nos fatos. Nem tampouco, apenas

na mente do pesquisador, mas, se apresentar como um processo complexo que envolve simultaneamente o investigador em diferentes dinâmicas contraditórias, cujo desenvolvimento o levará às progressivas dimensões do estudo.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. De acordo com Goulart (2002), “os estudos exploratórios têm, fundamentalmente, o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Triviños (1987), afirma que “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema”. Os estudos sobre BPO se desenvolvem na perspectiva de se esclarecer fatos e relações, a partir de categorias ainda não exatamente delimitadas, uma vez que não se conhece profundamente sua dimensão e alcance. Esta perspectiva poderá levar à necessidade de formulação de novas questões, mais precisas, para aproveitamento nesse estudo ou em outros estudos posteriores.

Quanto aos meios, foi adotada uma investigação empírica tendo por base a percepção de especialistas sobre o fenômeno estudado. Assim, os limites entre o objeto de estudo e o próprio ambiente aonde o mesmo se situa não se mostram, à primeira vista, claros e definidos.

3.1 Estratégia da pesquisa

As informações analisadas foram resultantes de entrevistas em profundidade com cinco especialistas e um dirigente de empresa, previamente selecionados, por se tratarem de pessoas que conhecem a estratégia ora analisada. Tomou-se o cuidado para que as entrevistas não criassem desconforto aos entrevistados. As entrevistas foram realizadas em Belo Horizonte, ao longo do segundo semestre do ano de 2008, e a escolha das pessoas foi intencional, tendo por base os critérios de especialidade e acessibilidade. Foram entrevistados três advogados, dois financistas e um diretor de empresa, experientes em adotar ações *offshoring* como estratégia de internacionalização. Os dados pessoais dos entrevistados e o nome da empresa participante do processo foram resguardados, a fim de evitar qualquer tipo de constrangimento.

3.2 Tratamento e análises dos dados

A forma de tratamento dos dados foi a partir da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo representa,

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979).

Ainda conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste na identificação, codificação e categorização dos primeiros padrões dos dados, o que significa analisar o conteúdo das entrevistas e observações realizadas abrangendo a explicitação a sistematização e expressão das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas sobre sua origem e contexto. A análise de conteúdo se apresenta pertinente ao caráter exploratório da investigação, propiciando pelos indicadores, construídos por procedimentos que requeiram rigor científico, o meio apropriado para se evitar o “vale tudo” de leituras equivocadas, como alude Bauer (2002).

Para proceder à análise das entrevistas utilizou-se, como ferramenta de apoio, o *software* de pesquisa qualitativa ATLAS/ti, que tem como objetivo facilitar a análise qualitativa quando está envolvido um grande volume de dados textuais (JUSTICIA, 2003, *apud* ALBÉLIO, 2007). O ATLAS/ti segue a estrutura representada na FIG. 2. Cada entrevista foi descrita separadamente como uma entidade única e holística, seguindo-se posteriormente, a construção de comparações e contrastes pertinentes.

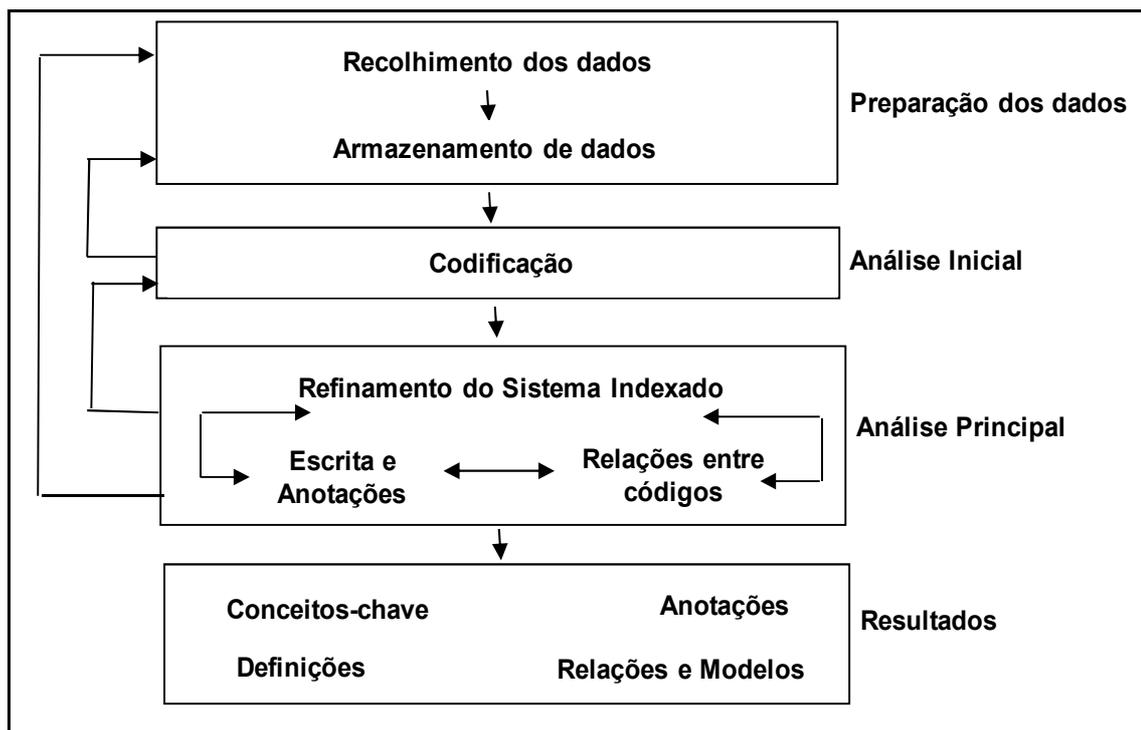


FIGURA 2 – Fases de uma análise qualitativa

Fonte: JUSTINE, 2003 (adaptado de ALBÉLIO, 2007).

4 ANÁLISES DE RESULTADOS

Para a realização da análise de conteúdo utilizou-se, como ferramenta auxiliar, o *software* Atlas/ti (JUSTICIA, 2003). As entrevistas foram gravadas, digitadas e transferidas para o Atlas/ti uma-a-uma aonde foram definidos os códigos de significância utilizados para mapear os pontos considerados importantes para o alcance dos objetivos propostos.

4.1 Tratamento e análise dos dados

A entrevista com os especialistas permitiu avaliar como são interpretados, na prática, pelos dirigentes da empresa os seguintes domínios: 1) conceitos e objetivos; 2) vantagens e riscos. Na análise de conteúdo foram identificados outros dois domínios (não constantes do objetivo desse trabalho, mas, devido à frequência de considerações por parte dos entrevistados e da sua relevância por se tratar de tema recorrente, mereceram igual tratamento analítico, embora, não tenham interferido nos resultados finais. Tratam-se da legalidade e da ilegalidade nas transações *offshoring*. Com o intuito de preservar a identidade dos especialistas entrevistados estes foram numerados de “1 a 6”.

4.2 Análises do conceito e objetivos da transação *offshoring*

Na abordagem sobre os conceitos e objetivos, um dos especialistas manifestou-se favorável a esse tipo de operação de internacionalização, alegando que é uma importante decisão estratégica de redução de custos. Para ele, ao se instalarem em países em desenvolvimento, ou países *offshores*, que oferecem condições atrativas, do ponto de vista operacional e financeiro, as empresas estão, na verdade, preservando a sua capacidade competitiva e a sua condição de promover o bem estar social das pessoas que dependem de suas atividades. E complementa,

[...] o que vai para fora e o que vem de fora tem como objetivo aumentar os resultados finais da empresa tanto do ponto de vista de produção quanto do ponto de vista de finanças (Especialista 1).

Ressalta-se que os custos estão relacionados às atividades de produção e prestação de serviços pela empresa e inclui despesas com mão-de-obra, impostos, aquisição de matéria prima, logística, manutenção e conservação do patrimônio e financiamentos, inerentes à atividade desenvolvida pela empresa. Ao decidir pela internacionalização esses custos se somam aos custos de coordenação das atividades e aos custos de implantação de subsidiária em outros mercados, sejam pelas atividades de exportação (*outward*), importações (*inward*), licenciamentos ou de *joint-venture*.

Ao ser perguntado sobre a diferença existente entre os termos BPO e *offshoring*, o especialista 1 respondeu não haver distinção entre um termo e outro. Em sua opinião ambos os termos significam o mesmo, sob o ponto de vista técnico e operacional. Mas, complementa:

A expressão offshoring é pouco utilizada no Brasil para fins de internacionalização de empresas. As empresas que o adotam o fazem mais para fins de aquisição de matéria prima no exterior a preços mais competitivos e aonde as alíquotas de impostos são mais atraentes que as praticadas no Brasil (Especialista 1).

Continuando com o seu discurso,

[...] a expressão offshoring era muito comum em empresas dos EUA e da Europa a partir do final da década de 1960 e 1970 para designar a terceirização de atividades de produção de bens e reduzir os custos com os salários dos empregados. Essa atividade, denominada “atividade de primeira onda” em geral, era realizada em países sub-desenvolvidos aonde não houvesse necessidade de capacitação profissional e nenhuma legislação trabalhista, que por vezes eram obrigados a trabalhar em regime de total escravidão. Já a expressão BPO, ela é mais recente e está intimamente relacionada à internacionalização de outras atividades da empresa, como serviços de Call Center, e projetos, por exemplo. Mesmo nesse caso, embora os níveis de conhecimento exigido dos empregados sejam maiores, as empresas buscam por profissionais cujos salários sejam muito baixos. A diferença é, então, na maior capacitação dos empregados e no domínio de outros idiomas. Em geral, esses empregados estão lotados em países em desenvolvimento e cuja demanda por oportunidade de trabalho é muito grande, o que favorece a abundância e os baixos salários (Especialista 1).

Outra interpretação dada sobre o conceito *offshoring* está relacionada às ações criminosas contra o sistema financeiro, realizadas tanto por pessoa jurídica quanto por pessoa física. Esses crimes, conhecidos por “crimes do colarinho branco”, em

alusão ao nível intelectual de seus praticantes, em geral, pessoas de classe social elevada, formada normalmente por executivos de grandes empresas, altos funcionários do poder público e alguns políticos. O entrevistado faz um parêntese nesse ponto e frisa que é comum a imprensa brasileira divulgar alguns tipos de fraudes no país como sendo também operações *offshoring*, o que ele não concorda embora os mecanismos utilizados possam ser os mesmos utilizados nas transações *offshoring* consideradas legais.

Conforme declaração do especialista 1, as transações *offshoring* são utilizadas com o intuito de obter melhores resultados financeiros, tanto no caso de uma empresa, quanto no caso de uma pessoa física. No caso da empresa, a transação está diretamente relacionada à aquisição de matéria prima escassa e rara, na obtenção de melhores resultados operacionais e financeiros e no aumento da sua capacidade competitiva no mercado. A transação *offshoring*, para a pessoa física, quando utilizada legalmente, se dá por meio de movimentação de contas correntes em bancos estrangeiros, por meio de investimentos em bolsas de valores e mercados imobiliários, compra de obras de arte e está diretamente relacionada à proteção do patrimônio da pessoa contra a escalada inflacionária e desvalorização cambial. Ao comentar sobre a forma de se fazer a transação e o seu motivo ele deixa transparecer que as intenções duvidosas do investidor podem transformar uma transação legal em uma transação ilegal.

Isso é que é a coisa que a gente precisa questionar. A transação é legal? É. Todo mundo tem o direito de fazer? Sim. De qualquer maneira a forma como se faz a transação é que há controvérsia. Pra qual motivo eu vou fazer isso? (Especialista 1).

E segue complementando,

As empresas grandes todas utilizam offshore. Todas as empresas fazem offshoring. [...] e tem executivos que utilizam dela para benefício próprio. Isto é uma transação... Mas é uma coisa que se você for observar os fatos legais, se as pessoas cumprirem todos os requisitos, é uma transação legal. Só que aí no meio tem coisas obscuras que você não sabe dizer ao certo o que é legal ou ilegal (Especialista 1).

Ao enfatizar que toda grande empresa realiza transações *offshoring* ou tem empresas *offshores*, ele está afirmando que as empresas utilizam dessa forma de

realizar negócios internacionais mais intensamente do que se imagina e, ao mesmo tempo, para propósitos cuja obscuridade impede a transparência da ação realizada. Além disso, que interesse teria um executivo em utilizar para benefício próprio uma transação *offshoring*? E que obscuridade seria essa, capaz de transformar uma transação legal em uma transação ilegal? As respostas para essas perguntas poderiam esclarecer algumas dúvidas sobre as transações *offshoring* e sobre as formas de serem realizadas e que as tornam tão difíceis de serem rastreadas quando são utilizadas de forma ilegal.

Em outro discurso, uma nova justificativa para explicar a diferença entre a operação BPO e *offshoring*. Nesse caso, as diferenças estão relacionadas aos locais onde as operações são realizadas. Assim,

Geralmente quem compra empresa é quem tem empresa, tá certo? Então é... Como é que se diz... Se tá no meu nome aí tem que ser uma conta numerada na Suíça. Agora se é um paraíso fiscal desses aí, o mais recomendável é que você tenha uma empresa com ações ao portador (Especialista 2).

Podem-se perceber nessa fala duas possibilidades. A primeira, se o negócio envolve empresas e sócios diferentes o mais adequado é realizar uma transação BPO, pela aquisição de ações ao portador, de empresa localizada em um país classificado como “paraíso fiscal”. Nesse caso, o anonimato dos sócios está assegurado pela compra das ações ao portador, garantindo a segurança do investimento. A segunda, se uma empresa pertence a uma pessoa, ou, esta transação é uma remessa de valores particulares para o exterior, para não pagar tributos ou ações judiciais, não há necessidade de se abrir uma empresa em um paraíso fiscal, mas, sim, uma conta numerada em um banco com sede em um país que assegura o sigilo bancário.

Para o especialista 3, as transações *offshoring* são consideradas transações de negócios realizadas em “paraísos fiscais”, cujas características são definidas pela legislação do próprio país, não sendo, portanto, consideradas ilegais, mas, sim, de interesse específico. Essa característica visa tornar o país mais competitivo diante das alternativas da globalização do mercado. Para se tornarem competitivos, esses países alteram suas legislações tributárias beneficiando empresas estrangeiras que se interessam em investir em seu território.

Na realidade, a transação offshoring é caracterizada por uma sociedade constituída num paraíso fiscal. Paraíso fiscal o quê que é? É uma jurisdição na qual o tratamento do imposto de renda é privilegiado, ou seja, não há tributação sobre a renda no total de uma empresa constituída. Então, uma empresa offshore nesta jurisdição offshore tem perfeitamente a isenção de todos os tributos. Evidentemente que se essa empresa é subsidiária de empresa brasileira, quando ela for comprar ativos resultado da temporada ela é tributada, mas, naquela jurisdição onde está localizada. Onde ela foi constituída, vamos dizer assim, ela não tem tributação. E outro detalhe é que a empresa não pode operar localmente, ela só será CEP da empresa. Ou seja, só o lugar para sede da empresa [...] (Especialista 3).

Essa declaração remete novamente aos estudos de Mira (2009), que fala sobre a decisão de Flandres, nos séculos XVI e XVII, na Grécia, em cobrar impostos e taxas dos navios de carga que passavam pelas costas das ilhas gregas com alíquotas menores que as dos outros países. A estratégia de Flandres consistia em registrar, sob a bandeira da Grécia, todos os navios que circulassem por seus portos oferecendo, como vantagem, impostos e taxas com valores inferiores às cobradas pelos outros países. Os baixos valores dos impostos e taxas eram pretextos para os navios ancorarem nos portos gregos aonde era realizados uma série de serviços e pequenos negócios internos, gerando renda e oportunidades aos trabalhadores e comerciantes locais.

O especialista 3, faz uma comparação entre a transação *offshoring* e “contrato *offshore*” afirmando que não é necessário que os países sejam jurisdições *offshores* para realizar esse tipo de transação. O contrato *offshore* é realizado entre empresas de jurisdições diferentes, geralmente, para desenvolvimento de atividades manufatureiras de “primeira onda” quanto para prestação de serviços de “segunda onda” por tempo determinado. O foco das empresas envolvidas nesse tipo de contrato *offshore* é a redução dos custos com logística e infraestrutura e a facilidade de obtenção de insumos considerados escassos em muitos países. Em relação à logística essa se presta a reduzir os deslocamentos de equipamentos e materiais, a cada novo contrato firmado, para execução de atividades fora da localidade sede da empresa, bem como pela maior facilidade de armazenagem de insumos e manutenção dos equipamentos. Além disso, as empresas são obrigadas a arcar com a contratação de seguros para garantir a conservação dos equipamentos durante os traslados entre países, o que onera tanto as empresas prestadoras de serviços quanto aos clientes que contratam esses serviços. As empresas de engenharia que operam no exterior são grandes usuárias desse modelo de contrato.

Ele ainda assevera que,

A transação offshoring está relacionada a você poder ter uma empresa aqui realizando uma operação local e ao mesmo tempo fazer serviços, prestar serviços fora da jurisdição de origem dela. Isso na realidade irá tornar a atividade mais fácil de ser realizada. Por exemplo, você eventualmente precisa deslocar material, equipamento para a realização de um determinado serviço, nesse caso, ficaria muito desconfortável e até inviabilizaria a prestação do serviço devido aos custos de infraestrutura e logística necessária [...]. Nesse caso, as empresa optam por abrir uma empresa offshore em um país e manter os equipamentos armazenados nele para utilização futura. [...] (Especialista 3).

Prosseguindo, é possível identificar um conflito conceitual sobre a questão de jurisdição *offshore*, embora essa expressão seja usada no Brasil também para designar uma empresa com sede em uma jurisdição aonde são concentrados os negócios da empresa, normalmente em municípios que oferecem vantagens tributárias. Segundo o especialista 3, é possível estabelecer uma jurisdição *offshore* mesmo dentro das fronteiras do próprio país, como demonstra o discurso do especialista 3, contrariando os conceitos utilizados por Lewin (*apud* RICART, 2006) e Child (2005), para quem as transações *offshoring* só são possíveis quando realizadas entre empresas fora das fronteiras do país,

Aquilo que é feito fora do seu território é considerado offshore, mesmo dentro do seu país. Em serviços, por exemplo, se você sai de sua localidade leva uma equipe sua para prestar um serviço ali, você está prestando um serviço offshore. Certo? Você se movimentou para lá, levou para lá capital, grupamento e serviço [...] você está criando uma offshore. Agora de repente eu crio uma subsidiária minha em outra jurisdição essa jurisdição também é offshore. Você pode ter “N” configurações offshore. (Especialista 3).

De acordo com seu discurso este especialista ainda afirma que toda atividade realizada fora do domicílio sede da empresa pode ser caracterizado como uma transação *offshoring*, e, ao estabelecer uma subsidiária em qualquer localidade esta, automaticamente, se torna uma jurisdição *offshore*. Mesmo que essas localidades estejam dentro do próprio país em que a empresa atua.

Para defender sua posição, complementa,

O que o município de Nova Lima está fazendo é um planejamento tributário para criar condições para que empresas interessadas em pagar menos

imposto, por exemplo, o ISS, que é um imposto de responsabilidade do município possa permitir a empresa instalar suas sedes lá. Nesse caso o município recebe menos imposto em valor monetário, mas, atrai outros tipos de investimentos que numa soma global vai representar uma receita mais interessante para o município. Pois, além de promover toda aquela movimentação de que nós falamos um pouco atrás, que são movimentações de recursos, transações financeiras, geração de empregos etc. ela vai estabelecer um novo tipo de jurisdição voltada para hospedar sedes de empresas especializadas do setor financeiro. E, ao explorar esta oportunidade, o empresário cria melhores condições para o crescimento da sua empresa do que se estivesse sediado em outra jurisdição que não oferece as mesmas vantagens tributárias que o município de Nova Lima inteligentemente vem oferecendo” (Especialista 3).

Nesse caso, o planejamento tributário realizado pelo governo de determinado país ou cidade, é o princípio basilar para justificar o estabelecimento da jurisdição *offshore*. Assim, tanto as colocações de Lewin (*apud* RICART, 2006) e Child (2005), quanto às do especialista 3 parecem não poder ser desqualificadas, sob pena de se perder elementos importantes na elucidação dos fatos, uma vez que não há nenhuma tese ainda, que especifique as características que tornam, de fato, uma localidade em jurisdição *offshore*. Além disso, a globalização da economia está alterando a configuração territorial da economia mundial, de tal forma, que permite admitir como possível tal entendimento.

A definição de transações *offshoring* do especialista 5, sobre as questões conceituais e de objetivos, foi assim expressada,

[...] de certa maneira, tem duas formas de se dizer sobre offshoring. A primeira delas é quando uma empresa se manifesta interessada em fazer transações fora do país para conseguir melhores condições operacionais. Quando eu falo em condições operacionais, eu estou querendo dizer menores custos com tributos, impostos, custos com salários e benefícios de empregados, facilidade para conseguir financiamentos com taxas de juros muito mais baixas que as praticadas no Brasil, por exemplo, dentre uma série de outras vantagens que vão depender do tamanho da empresa e do arrojo dos seus gestores durante as diversas fases de negociações. Mas, essas transações são consideradas operações legais e favorecem não só as empresas, mas, também, ao país. “A segunda forma de se fazer transações offshoring, é quando o envolvimento é exclusivo de pessoa física. Em geral, as pessoas físicas que fazem transações offshoring, são grandes executivos e donos de empresas que sabem que essa operação é vantajosa e conhece todos os seus mecanismos operacionais Mas, qualquer pessoa pode fazer esse tipo de operações (Especialista 5)

A FIG. 3 mostra a análise das dimensões de conceito e objetivos, com seus respectivos códigos de significância, a partir da interpretação dos discursos dos

especialistas. As relações encontradas mostram que são muitas as variáveis interferentes que levam as empresas (nesse caso mineiras) a perceberem a transação *offshoring* como estratégia de gestão.

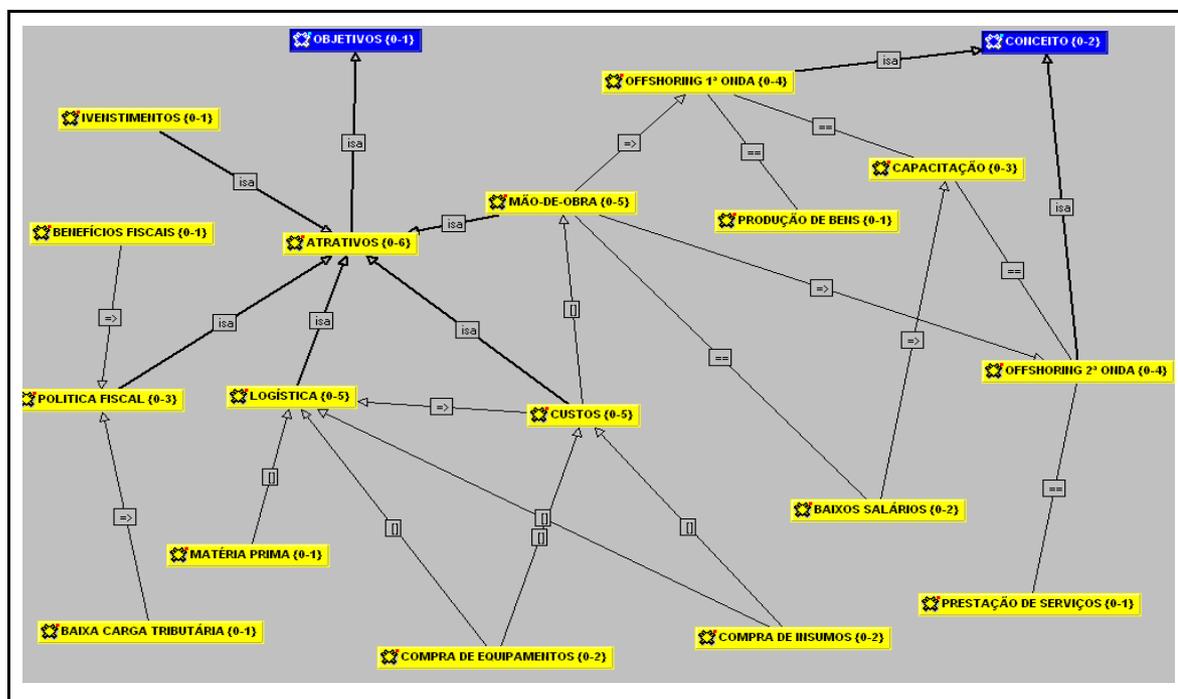


FIGURA 3 – Visão dos especialistas sobre conceitos e objetivos da transação *offshoring*

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Todos os especialistas consultados consideram os códigos “benefícios fiscais”, “política fiscal” e “baixa carga tributária”, como atributos diferentes entre si e cuja aplicação depende da intenção do governo do país *offshore*. O atributo “benefícios fiscais” nem sempre é ofertado às empresas interessadas em realizar investimentos nesses países. Em geral, é concedido a uma empresa a partir do interesse econômico que representa para o país, bem como, pela forma como se dá a sua entrada no mercado local: se por meio de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), em que o volume de investimento costuma ser muito alto, e por isso, os benefícios concedidos a essas empresas também podem ser maiores. Essas empresas são conhecidas por *Captive Center* e as vantagens com descontos nos impostos podem chegar a 100% de isenção. Ou, se a forma de entrada da empresa se dá a partir de outra configuração, como *joint-venture*, em que o volume de investimentos é reduzido favorecendo muito pouco, em um primeiro momento, a economia do país anfitrião. Nesse caso, a defesa da indústria local costuma ser mais importante para o

país que a empresa estrangeira, o que pode significar menores incentivos aos novos entrantes.

Em relação ao atributo “baixa carga tributária”, os especialistas a consideram uma política estratégica de governo que abrange a todos os tipos de empresas e nacionalidades. Sua aplicação se deve ao interesse do país em incentivar o empreendedorismo local e também atrair novos investimentos externos, visando o aumento de competitividade e a geração de oportunidades com a criação de novos negócios e empregos para a população. Quanto ao atributo “política fiscal”, esse tem caráter específico e é extensivo tanto a empresas locais quanto a empresas estrangeiras.

A título de representação gráfica da importância que os códigos de significância, apontados pelos especialistas entrevistados têm em relação aos domínios do conceito e objetivos, adotou-se a configuração da FIG. 3: por um traço forte, tem-se a relação marcada pela expressão (ISA) que significa “é uma” significando que os códigos são tão importantes que podem ser considerados a mesma coisa. Quanto à seta que interliga os códigos, esta indica qual o código tem maior representatividade na relação. Os códigos de significância “logística e custos” estão conectados ao código “atrativo”, por meio de um traço forte marcado pela expressão ISA, ou seja, esses dois códigos são importantes no processo definidor dos objetivos da empresa estrangeira.

Outros códigos aparecem na FIG. 3, sendo razoável justificar a relação entre eles e o domínio “conceitos e objetivos”. Embora estes códigos possam ser reconhecidos pelos especialistas como importantes na definição dos objetivos, eles são de expressão secundária e aparecem marcados por um traço fino, acrescido do sinal (\Rightarrow), que significa “é causa de” e representa a ocorrência de determinada ação ou interferência de um código com outro de maior significância. Na relação entre o código de “custos e logística”, o sentido de significância é na direção de logística, uma vez que os custos irão sempre variar em função da qualidade da logística ofertada pelo país onde se pretende investir e/ou pela empresa contratada. Outra relação identificada nesse gráfico apresenta os códigos de significância “compra de

insumos, compra de equipamentos e matéria prima”, conectados ao código “logística” por meio de um traço fino marcado com o ícone (□) que significa “é parte de”. Nessa relação, os primeiros códigos são partes da logística. A seta indica o sentido da relação de maior significância no processo de transação *offshoring*, conforme manifestado nas entrevistas.

Em relação ao domínio do “conceito”, este tem forte relação com os códigos associados ao domínio dos “objetivos”. Dois códigos se sobressaem no domínio “conceito”, sendo conectada por meio de um traço forte e marcada pela expressão ISA. Ou seja, os códigos “*offshoring* de 1ª onda e 2ª onda” é por si só, um conceito da transação que utiliza todos os demais códigos para compor sua semântica. Por exemplo, o código “*offshoring* de 2ª onda” está conectado ao código mão-de-obra por meio de um traço fino marcado com o ícone (=>) que significa “é causa de”. Nota-se que nesse caso, o sentido da seta é inverso significando que o código *offshoring* de 2ª onda tem maior significância nessa relação.

4.3 Análises das vantagens e dos riscos da transação *offshoring*

Percebeu-se que os especialistas tendem a interpretar os objetivos da transação como se fossem vantagens da operação. Em se tratando de gestão estratégica, os custos vêm dominando as agendas dos empresários e consultores de empresas nas últimas três décadas. Desde então, as empresas têm implantado diversos tipos de programas como, qualidade total, *downsizing* e reengenharia com o objetivo de melhorar processos de trabalho e obter os resultados planejados.

Nesta caminhada por melhores resultados, as empresas americanas e européias foram pioneiras na execução de seus planejamentos no início da década de 60, ao incluir programas voltados para redução de custos nos setores de produção. Países como Taiwan, Malásia, Coréia do Sul e o México, era a época, os países com os quais grandes empresas multinacionais terceirizavam suas atividades industriais. A terceirização nesses países parecia atraente, uma vez que a legislação vigente era favorável às multinacionais e os salários dos operários eram inferiores aos dos operários americanos e europeus. Essa operação de terceirização internacional

ficou conhecida como atividades *offshoring* de “primeira onda” ou de “colarinho azul”, conforme já mencionado no capítulo 2.

Nesta época, não havia, ainda, preocupação com a qualidade dos produtos, mas, sim, em produzir em grandes quantidades e com preços baixos, razão pela qual o corte de custos era uma grande necessidade. Conforme discurso do especialista 1, as empresas “vivem de lucros e a transação *offshoring* possibilita às empresas obter esses resultados uma vez que os custos de produção nos países *offshores* são muito inferiores aos custos dos países desenvolvidos. Assim, quando não dá certo em um lugar pode dar certo em outro”.

A globalização da economia contribuiu para que alguns países em desenvolvimento melhorassem suas indústrias e investissem em sistemas de logística e capacitação técnica dos trabalhadores, possibilitando a assinatura de acordos cooperativos com países desenvolvidos para troca de tecnologia e *know-how*. O processo de automação industrial e a intensificação do uso da informática foram decisivos para mudar as relações entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento – afinal, a globalização da economia reduziu as diferenças entre eles.

Ao citar em seu discurso que “quando não se dá certo em um local pode dar certo em outro” o especialista permite inferir que: 1) se os países desenvolvidos continuarem a manter tributos e políticas que inviabilizem investimentos pelas empresas e reduza seus lucros, a tendência é que essas empresas continuem a migrar para outros países aonde as vantagens sejam mais atraentes; 2) ao se transferir para outro país, as empresas procuram por melhores oportunidades e maiores lucros. Isto, com certeza, elas podem encontrar em países em desenvolvimento cujas legislações trabalhistas se mostram mais tolerantes e os salários são menores que os pagos em seus países de origem. Se, porventura, essas empresas perceberem que as condições nesses países começam a se tornar pouco atraente aos seus interesses, elas podem migrar novamente para outras regiões ou países aonde as condições se mostrem novamente satisfatórias.

Ao realizar uma transação *offshoring*, a empresa está em busca de recursos abundantes e rentáveis e o único benefício que ela está disposta a pagar são os salários dos empregados. A empresa multinacional também não tem interesse em se comprometer com questões sociais de longo prazo. Quanto mais desimpedida ela estiver, mais fácil é administrar seus interesses, principalmente em situações adversas. Isso torna as terceirizações, por meio do *joint-venture*, mais satisfatórias que os investimentos realizados por meio do IDE. Por meio de *joint-venture* e contrato de parceria, os investimentos são menores e, nas eventuais saídas do país, as perdas não implicam em altos custos, enquanto que, nos investimentos por meio de IDE, os custos de implantação são altos e tornam as eventuais saídas mais complexas e de alto custo. Isto também serve para demonstrar que os interesses dos acionistas por transações *offshoring* vão além dos interesses dos demais *stakeholders* e vem confirmar as colocações de Touraine (1996) e Bartz (2004), quanto aos riscos da operação *offshoring* tanto para as empresas quanto para os países onde elas são realizadas

No discurso a seguir, a manutenção de investimentos e instalações das empresas em países *offshores* estará sempre condicionada aos benefícios recebidos do governo anfitrião e aos resultados alcançados.

Só mesmo uma oportunidade muito boa de negócio. Por exemplo, eu falo o seguinte, uma empresa ela vive em torno do resultado. Tem um livro que fala que o oxigênio está para o homem assim como o resultado esta para a empresa. A empresa não vive só do resultado, mas, também o homem não vive só para respirar. [...] o ambiente de negócio tem que ser favorável para ela. Agora, se a empresa não der resultado, ela não vai existir. Acho que qualquer passo que a empresa dá hoje é em torno do resultado. Além disso, tem uma série de coisas, como cobrança de acionistas, stakeholders, tem cobranças de todo mundo (Especialista 1).

No aspecto legal, os governos dos países *offshores* foram decisivos para o crescimento das transações *offshoring* de “primeira onda” ao introduzirem programas de desenvolvimento do país. Entre estes programas, está o acesso a tecnologia de ponta; melhoria das telecomunicações e comunicações digitais – permitindo o uso de internet banda larga; capacitação da mão-de-obra; melhoria da logística e transportes de carga; além de melhorias nas condições de vida das pessoas. Para completar o pacote de benefícios oferecidos para as empresas

interessadas em investirem no país, seus governantes criaram ou modificaram leis que reduziram impostos para favorecer a essas empresas. Esses pacotes de benefícios tornaram esses países *offshores* altamente atraentes para os investidores estrangeiros.

O fabricante de automóvel FORD no Brasil, por exemplo, transferiu sua produção de carros, voltados para as classes sociais mais elevadas, do Brasil para o México, por meio de acordo de cooperação bilateral entre os governos brasileiro e mexicano. Pelo acordo, o modelo *Fusion*, passaria a ser fabricado naquele país e comercializado no Brasil sem incidência de impostos. Da mesma forma, fez a Volkswagen, com os carros de modelo *New Beetle* e o *Jetta*, que também passaram a ser montados no México e comercializados no Brasil sem impostos. Outro acordo bilateral entre os governos do Brasil e da Argentina, para fabricantes de automóveis, incluiu a Toyota com o modelo utilitário *Hylux*, que seria produzido na Argentina e vendido ao consumidor brasileiro também sem cobrança de impostos. Em todos esses casos, o Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) foi temporariamente retirado desses produtos (*Especialista 1*).

Se por um lado esses acordos reduzem a arrecadação de impostos dos países, por outro lado, favorecem as empresas e consumidores e criam novos postos de trabalho aumentando o consumo interno e revitalizando a cadeia produtiva de seus países em épocas de crises econômicas. “Assim determina a lei de Say que garante que o que é produzido gerando oferta também gera um resultado correspondente em demanda, na proporção necessária para absorver toda essa produção” (DAVIDSON, 1978, *apud* ANDRADE, 1987). Partindo dessa analogia, esses acordos permitem que novo capital circule pelo mercado gerando novas oportunidades e outros tipos de impostos, conforme proposto por Keynes aos governantes americanos na década de trinta que incentivava ao governo fazer investimentos em infraestrutura para incentivar o trabalho e alavancar os negócios internos do país (*Especialista 1*).

Embora algumas empresas que operam por meio de contratos *offshore* não tenham interesse em permanecer em alguns países por longo tempo, principalmente em

função dos resultados alcançados – caso esses não lhe sejam favoráveis, há casos em que as empresas procuram criar algum vínculo com a população local promovendo ou participando de atividades relacionadas a interesses sociais. É o caso do discurso a seguir,

Uma empresa em Betim montou um galpão para fazer peças para a FIAT, [...] naquele cinturão onde estavam os Clusters. E aquilo tudo deu errado, deu um prejuízo enorme e tiveram que fechar a empresa. Mas, para não deixar uma imagem muito ruim, no local, a FIAT contratou banda de música, e fizeram uma entrega simbólica do galpão para o poder público. Para que? Para ser utilizado pela comunidade local com fins de realização de eventos culturais. O objetivo da Fiat foi transferir o custo do empreendimento para o ganho social. Dessa forma, ela conseguiria melhorar sua imagem social e não queimar sua imagem com um negócio que tinha sido um verdadeiro fracasso. Entendeu? Vamos doar esse negócio aí, já perdemos mesmo, vamos melhorar nossa imagem [...] (Especialista 1).

Com a queda das barreiras alfandegárias no Brasil o governo se viu obrigado a criar o imposto “para fiscal” com o intuito de taxar as importações de bens e proteger o investidor brasileiro. Com esse benefício, o governo garantia ao empreendedor a oportunidade de investir em qualquer região do país sem precisar de autorização do governo. Esse imposto protege a indústria nacional do poder econômico das multinacionais. De acordo com a legislação fiscal brasileira, o imposto “para fiscal” é flexível, permitindo ao governo, aumentar ou reduzir suas alíquotas sem prévio aviso e sempre que a indústria nacional estiver ameaçada por outra economia (Especialista 1).

E complementa,

O que o governo adotou algum tempo atrás para combater a recessão foi cortar impostos [...] para poder gerar consumo, gerar novos impostos, gerar novos empregos. É o efeito multiplicador de Keynes na economia [...] (Especialista 1).

A despeito da força e da importância do governo na geração de oportunidades de negócios, as transações *offshoring* continuam a ser vantajosas para as empresas que necessitam fazer operações internacionais. A estratégia da empresa ao realizar essas transações se torna um diferencial competitivo diante de seus concorrentes, conforme citado, “cada empresa tem sua estratégia, tem suas operações e se utilizam delas para realizar diversos tipos de negócios obtendo a partir daí, diferentes vantagens perante seus concorrentes” (ESPECIALISTA 1).

Outro ponto importante levantado pelo especialista 2, é que as vantagens obtidas pelas transações *offshoring* não estão restritas às operações industriais. As

empresas do setor de serviços, responsáveis pela maior parte das atividades de “segunda onda” ou de “colarinho branco”, conforme mencionado no capítulo 2, têm tido grande crescimento na atualidade e se tornado competitivas também no mercado internacional. Na área financeira, a legalização das transações *offshoring* levou o governo brasileiro a empreender grande esforço para reduzir a burocracia dos serviços públicos, liberando os bancos privados para realizarem serviços de câmbio, favorecendo as transações de comércio internacionais.

A partir dessa liberação, muitos bancos, suportados por escritórios de advocacia e consultores de empresas passaram a oferecer serviços offshore para seus clientes pessoa jurídica. Essas operações bancárias tinham como grande apelo comercial a segurança e agilidade das operações e à sustentação jurídica necessária, coisa que não se tinha quando as operações mais arriscadas eram realizadas por doleiros. Ao realizar essas operações através dos bancos autorizados, o governo garantia, pelo menos até certo ponto, a redução do alto índice de ações de ilegalidade que estavam por traz das operações realizadas pelos tradicionais doleiros (Especialista 2).

Nesse discurso, a expressão “[...] garantia, pelo menos até certo ponto [...]”, leva a inferir que, mesmo com a regulamentação da transação *offshoring*, continuam a existir, ainda, transações com a finalidade de promover ilegalidades, como a evasão de divisas, por exemplo.

Ainda sobre as vantagens oferecidas pela transação *offshoring* na área de serviços, a realização de uma empreitada em países estrangeiros, pode significar a necessidade de transferir equipamentos e recursos materiais para sua realização demandando ações de difícil gerenciamento. Assim,

O deslocamento para outros países também podem ser necessários, mas, estes equipamentos não precisariam retornar ao Brasil para depois serem enviados a outro local onde os serviços seriam novamente prestados para outros clientes. Isso também pode ser considerado como uma estratégia de negócio que pode representar grandes vantagens competitivas para empresas. “As empresas de engenharia, por exemplo, são usuárias freqüentes desse modelo de operação (Especialista 2).

Crises financeiras e cambiais também podem alterar a percepção de vantagens pelas empresas e inviabilizar projetos em andamento via transações *offshoring*. A operação para compra de equipamentos para o desenvolvimento das atividades da empresa, ou, a aquisição de matéria prima e insumos, não disponíveis no mercado

interno, pode ser comprometida caso as oscilações cambiais ou facilidades de financiamentos não estiverem favorecidas. Nesse caso é comum as empresas alterarem os cursos de seus investimentos *offshores*, buscando novas formas de aplicações para a empresa *offshore* naquele instante, como, por exemplo, realizar investimentos em outros mercados ao invés de compra de materiais e insumos. Dessa forma, a empresa *offshore* estaria sempre ativa, o que implicaria em menores custos operacionais.

Essa foi a decisão de uma empresa de Belo Horizonte, do ramo de saúde, que tem uma empresa *offshore* no Uruguai constituída, inicialmente, para facilitar o processo de aquisição de produtos laboratoriais de qualidade superior e preços competitivos em relação ao produto nacional. Em determinada época, as operações de compra que antes eram realizadas por meio de operações, coordenadas por meio dessa empresa *offshore*, se tornaram inviáveis devido às oscilações da moeda americana frente ao real, tornando o preço do produto nacional mais competitivo naquele instante. A saída da alta administração da empresa foi parar os processos de compra pela *offshore* e transformar essa empresa no Uruguai em um *holding* familiar com o propósito de “blindar” o patrimônio da família de empresários proprietários da empresa.

A possibilidade de blindar patrimônios permitiria que em negociações imobiliárias futuras, a venda de um determinado imóvel pela família de sócios poderia ser beneficiada em parte ou de toda a cobrança regular de tributos, como o imposto sobre transmissão de bens - ITBI e o imposto de renda sobre o lucro imobiliário. Esse tipo de operações se tornou largamente utilizado em offshore por pessoas de alto poder aquisitivo no país (Especialista 4).

E ilustra com o seguinte exemplo,

“Minha empresa deu hoje R\$ 5.000.000,00 de lucro. Eu vou mandar para fora do país R\$ 3.000.000,00 resultado de remessa de lucro. Sobre esse capital eu vou pagar um imposto de renda no Brasil, a título de remessa de cambio para o exterior no valor de 17,33% “valor aproximado”. Agora, quando eu colocar esse capital para girar dentro dos países limítrofes eu começo a ter benefício de redução de impostos. Aí os três milhões, por exemplo, vão deixar de ser três e se transformar em cinco, seis, não importa, o importante é que sobre essa diferença não incidirá nenhuma cobrança de impostos” (Especialista 4).

O discurso a seguir destaca o fato de a transação *offshoring* ser idealizada para facilitar as relações de negócios para a empresa em mercados internacionais. Mas, essa facilidade implica em custos adicionais baseados no tipo de empresa *offshore* implantada. Segundo o especialista 4, os custos dessa empresa precisam ser acompanhados e mensurados constantemente, a fim de demonstrar as vantagens que representa. Em relação à empresa *offshore*, em operação no Uruguai, ele disse,

Qual é o custo de implantação dessas offshore? Vai ser uma Captive Center, uma Joint-venture? Isso vai depender muito do país onde pretendemos entrar. Qual é o custo de legalização desse empreendimento? Qual é o custo de sua manutenção? E a questão do sigilo da informação do negócio? Como vai ser cuidado isso nessa offshore? O quê que essa offshore vai me trazer de retorno, do ponto de vista financeiro e de conhecimento? Não dá para você falar de offshoring sem falar de benefícios, sem falar de remuneração e dos preços a pagar. Porque tem a legalização tem a formalização e tem a manutenção da instituição. [...] Querendo ou não, você tem as mesmas obrigações do outro lado. E você tem também, algumas consolidações internas que você tem que compensar. Coisas oriundas da offshore. Então tem a questão operacional, que também conta muito. Na verdade, você tem que mensurar o ganho em cima de um estabelecimento em uma offshore e também, tem muito a questão de qual é o cenário político para esse país nos próximos cinco ou dez anos. O quê que pode acontecer nesse país capaz de fazer inverter esse investimento (Especialista 4).

As operações de logística em países *offshores* são fundamentais para que a empresa consiga realizar suas atividades de forma competitiva e que compense financeiramente os custos de se ter uma empresa no exterior. Entre as décadas de setenta e oitenta a empresa tinha muitos problemas para fazer remessas de recursos ao exterior para que pudesse operar regularmente. Hoje, as facilidades são maiores, conforme atesta o especialista 3.

Naquele tempo para mandar recurso para o exterior era complicado. Você precisava comprar uma garantia no banco. “Era um negócio muito complicado”, devido à regulamentação que tinha na época. Hoje é tudo muito mais fácil, você manda dinheiro normalmente. Hoje você pode fazer operação de remessa de dólar. Antigamente você não podia. Hoje está tudo mais flexível, a realidade é outra. Então, a grande vantagem hoje é no sentido de logística, no sentido de você estar mais bem estruturado para ser competitivo (Especialista 3).

Ou por este discurso,

Veja bem, você tem uma empresa e, eventualmente você precisa deslocar material, equipamentos, insumos para outro lugar a fim de cumprir um contrato com cliente que vive fora do país. Já pensou você ficar... Leva

para lá... Traz para cá... Toda a parafernália que uma atividade, por exemplo, industrial envolve. Já pensou no custo desses vai e vem... E a depreciação dos equipamentos e materiais? Sim, porque toda viagem é de risco e pode causar danos a equipamentos. Quer dizer, desse jeito, das duas uma: Ou a sua empresa cobra uma fortuna do seu cliente ou você leva prejuízo. No seu caso, você pode escolher. No caso do cliente, o que ele quer é pagar menos e qualidade. Tem muita empresa no mundo concorrendo com a sua que vai oferecer preços melhores. Logo, o que você decide? Fica na sua, e assume os custos e vê seu negócio quebrar pela falta de contratos e o avanço da concorrência ou, volto a dizer: joga a regra deles? Não precisa me responder. Eu sei qual vai ser sua resposta. Você não é bobo. Não tem empresário bobo no mundo há muito tempo. Nem no Brasil, se você quer saber (Especialista 5).

Esse discurso mostra a importância de a empresa se preparar para realizar alguns investimentos não só financeiros, mas, também, intelectuais, sociais e ambientais. Sem esses investimentos, a empresa pode ficar comprometida e ter sua permanência no exterior ameaçada. O que significa perder as vantagens conquistadas. Segundo Ghemawat (2001), a empresa necessita de algum tempo para se consolidar e começar a produzir os primeiros resultados, o que transforma a transação *offshoring* em uma transação orientada para o futuro.

De acordo com o diretor técnico da mecânica Portal das Obras⁷, sediada em Belo Horizonte, a decisão de utilizar a estratégia BPO se deveu à necessidade de dar novos rumos à empresa. Segundo ele, “ou a empresa partia para uma ação mais agressiva no mercado internacional ou se contentava a fazer as suas atividades em Belo Horizonte e espaçadamente, em outros estados brasileiros”, porém, sem grandes ambições e com resultados menos satisfatórios (DIRIGENTE DA EMPRESA).

E ele continuou expondo a decisão da empresa e os resultados obtidos com o uso da transação *offshoring*,

A empresa de engenharia mecânica do ramo de prestação de serviços e locação de equipamentos é voltada para perfuração e exploração subterrânea. A empresa tinha propostas de prestação de serviços no exterior. Para tanto, ela precisava obter maiores facilidades para transferir recursos de um lugar a outro conforme a demanda dos serviços, o que não era fácil de ser feito e era muito caro. A empresa precisava ter maiores garantias para conseguir financiamentos com menores taxas para poder comprar equipamentos e materiais mais baratos, conseguir realizar manutenção em suas máquinas quando necessário em diferentes lugares

⁷ Nome fictício para a empresa de engenharia consultada.

do mundo. Além disso, para executar suas atividades ela precisava contratar mão-de-obra no local, insumos, etc. A rotina da empresa era remeter equipamentos para diferentes regiões dentro e para fora do país. Com o fim das obras, esses movimentos eram retomados, mas no caminho inverso, ou seja, de volta para sua sede em Belo Horizonte, até que novos contratos fossem realizados. Essa operação onerava demasiadamente a empresa e provocava uma série de problemas cada vez que era realizada, comprometendo todos os resultados da empresa – do operacional ao financeiro (Dirigente da empresa).

A empresa tinha muitos serviços em vários países, em Angola, principalmente, mas cada vez que prestava um serviço, a empresa precisa exportar temporariamente todos os equipamentos e maquinários de que precisava. Ela não podia fazer operações de leasing no exterior para compra e locação de equipamentos porque não tinha como oferecer garantias. Mesmo que ela pudesse comprar ou alugar, essas transações por serem de curto prazo não seriam interessantes economicamente para a empresa. Para melhorar essa logística, o diretor executivo da empresa resolveu contratar uma consultoria especializada em transações offshoring para idealizar e estruturar a nova empresa. A decisão dada pela consultoria recaiu sobre a possibilidade da empresa estender suas estruturas físicas para o exterior, de preferência para os países onde o volume de obras era maior. Essas estruturas, dependendo do tipo de negócio da empresa determinam a melhor forma para realização de uma atividade internacional. Depois de alguns estudos de viabilidade econômica, decidiu-se pela abertura de uma subsidiária em um paraíso fiscal. Angola foi o país escolhido por ser o principal ambiente de negócios da empresa àquele momento e por estar próximo do continente europeu, onde a empresa tinha interesse em operar no futuro – o que de fato veio a ocorrer recentemente. Além disso, as vantagens econômicas se mostraram atrativas naquela oportunidade (Dirigente da empresa).

Com a nova proposta, a empresa passou a deixar seus equipamentos na última localidade onde tinha atuado. Assim, a empresa não precisou mais realizar operações de importação e exportação de seus equipamentos e maquinários a cada serviço empreitado fora do país. Além disso, ela pode comprar todo tipo de insumo de que precisava no mesmo local de destino da obra cortando significativamente seus custos. Como a empresa passou a ter uma identidade internacional, ela pode também participar de licitações de serviços sem perder receita. Isso favoreceu a redução de impostos, deu maior garantia e visibilidade para a empresa e menor depreciação dos equipamentos. Outra vantagem conseguida foi a redução substancial do tempo gasto para realização das atividades. Todas essas vantagens se resumiram em menores custos operacionais e maior lucratividade para a empresa e seus acionistas (Dirigente da empresa).

A abertura de uma filial em Angola permitiu à empresa realizar financiamentos com custos duas vezes e meia menor do que estava acostumada a realizar no Brasil, mesmo hoje, com a inflação controlada. Nunca mais a empresa realizou empréstimos em grande quantidade no Brasil (Dirigente da empresa).

Em se tratando de riscos, a questão cultural tem considerável peso no momento de o dirigente decidir pela terceirização das atividades por meio da transação *offshoring*, conforme atesta o especialista 1 nesse discurso,

[...] a probabilidade de você ter problemas com a lei, por exemplo, é uma questão que jamais pode ser afastada nas relações envolvendo operações internacionais. É necessário observar as questões culturais com grande atenção. Pode-se dizer que elas têm papel importante no desempenho da empresa no exterior. Todo cuidado é pouco. A questão cultural envolve aspectos que são de difícil tratamento à distância. É necessário vivenciar de perto as relações e suas particularidades. [...] a unidade de negócio em um país estrangeiro é completamente diferente da outra no Brasil ou em qualquer outro lugar. Pode ser na China, Rússia, Brasil, Espanha, EUA [...] a questão da corrupção, por exemplo, está na classe de tratamento da cultura. Ela tem no Brasil e em qualquer outro lugar no mundo. Na Rússia ela é ainda maior que no Brasil. Uma empresa alemã pode considerar inadmissível ter que pagar para conseguir alguma coisa. Mas isso acontece. E vai acontecer lá também com outra pessoa. Não vamos tapar o sol com a peneira, mas isso não é uma exclusividade do Brasil. [...] Não tenha dúvida. Negócios envolvem artimanhas, interesses às vezes incompreensíveis aos olhos de outra pessoa, até que ela experimente do mesmo problema (Especialista 1).

Nesse discurso, percebem-se os conceitos de Rocha (2003), sobre diferenças culturais que levam as empresas brasileiras a procurarem por países latinos ao invés de países anglo-saxônicos ou os asiáticos para se internacionalizarem. Segundo Rocha (2003), a familiaridade da língua talvez seja o maior obstáculo entre nacionalidades. Também está presente o conceito de Hofstede (2001), sobre o que considera ser a cultura uma fonte de conflitos, que podem ensejar o melhor, e também o pior. E, ao apontar as questões de corrupção, vê-se a inobservância da lógica das leis e do respeito às regras (DA MATTA, 1983).

Uma forma de reduzir os riscos das transações *offshoring* consiste na criação, pela empresa, de um departamento ligado diretamente à diretoria administrativa-financeira e voltado para análise de riscos. Conforme identificado no discurso anterior, a análise de crédito tem como objetivo identificar e validar a questão da legalidade das transações financeiras em operações aonde as questões de risco são eminentes. Assim, “um processo desses é tomado com muita cautela e muito estudo para minimizar os riscos” (Especialista 1).

Essas operações costumam levar algum tempo para apresentar os primeiros resultados, o que pode não ser vantajoso, uma vez que a recuperação dos investimentos se dá em longo prazo (WILLIANSO, 1975). E a competitividade, além de grande tem como um dos seus pilares, a rapidez e agilidade das decisões, sem o que, os riscos se tornam ainda maiores. Assim, a questão do tempo para realização da transação é abordada no discurso a seguir como um processo lento, mas, indispensável no processo de internacionalização da empresa para reduzir a margem de risco,

[...] agora, é um processo longo. Às vezes, tem empresas que ficam dois, três anos trabalhando com um processo de internacionalização até que ele seja finalmente viabilizado e aprovado pelos conselhos administrativos da empresa. Hoje tem muito isso na área de construção civil. Eu tenho clientes que são construtores [...] com processos de internacionalização na Venezuela, Peru, Chile, Argentina, a própria Bolívia, Inglaterra sem estarem concretizados. Na China e em Angola, a Andrade Gutierrez tem negócios demais lá em operação e muitos outros em estudo. Quer dizer, são processos que são demorados não são assim, Eu vou fazer e pronto. Ta feito. Não é assim. Uma operação dessas costuma levar muito tempo, os cuidados são muitos antes de você poder dizer que a operação esta confirmada [...] (Especialista 1).

Sobre a questão do tempo gasto para implantar um processo de internacionalização ainda precisam ser observados: o tipo de serviço e o tamanho da empresa, uma vez que os investimentos e objetivos podem implicar em diferentes níveis de complexidade, o que irá comprometer o tempo de implantação. No discurso de outro especialista, ele assim se manifestou a respeito do tempo necessário para internacionalização por meio de transações *offshoring*,

[...] em se tratando de uma decisão desse nível, não é nenhum absurdo pensar em algo em torno de seis meses a um ano. Às vezes, até um pouco mais. O fato que tudo vai depender da complexidade. Você imagina o seguinte: Uma montadora, como a Mercedes, começa a pensar em criar centros de produção em vários países. Na América do Sul tem que ter um. Na Ásia tem que ter outro. Quanto tempo você acha que ela tem que ter para tomar a decisão de fazer isso e construir todo esse complexo industrial? Quer dizer, isso é uma decisão bastante complexa. Agora, se você pensa em fazer algo como prestação de determinado tipo de serviço e vê possibilidade de fazer isso na África e tem toda uma logística montada na sua retaguarda e não precisa fazer grande ginástica, ou esforço pesquisando qual o melhor local do continente, tudo se torna mais rápido. Agora, se você precisar pesquisar muito para saber qual é o melhor lugar para implantar seu negócio, qual é a jurisdição que está mais próxima dos grandes portos. Por quê? Porque é mais fácil, Ah! Ta bom, nós temos Moçambique. Ah! Mas Moçambique tem problema de guerra... Então vamos para Angola. Ok! Lá é menos arriscado. Então, é esse tipo de informação

que você deve buscar. E, essa complexidade é que vai determinar o tempo a ser gasto para a empresa entrar definitivamente em operação (Especialista 3).

Durante as fases iniciais de projetos envolvendo transações *offshoring* devem ser tomados cuidados especiais quanto a: análise de questões interna e externa do país *offshore*; a sua estabilidade econômica e social; suas relações diplomáticas com outros países; sua segurança interna; sua política; sua política fiscal e ambiental; como são promulgadas suas leis e quais as mais importantes e que podem afetar os negócios da empresa visitante. A nacionalização de empresas multinacionais pelo governo Evo Morales da Bolívia ilustra bem a importância de se observar esses quesitos e o risco que as empresas incorrem ao se instalarem em países instáveis política, social e economicamente.

A Índia e a Alemanha, por exemplo, são países com alto índice de tecnologia, mas, que exige cuidados especiais do investidor. Eles devem ser cuidadosamente analisados nos aspectos social, cultural e econômico para evitar surpresas desagradáveis após a realização de investimentos (Especialista 1).

Em razão dos riscos eminentes nesses tipos de transações, ao ser perguntado se é devido a esses riscos que os escritórios de advocacia se tornam tão presentes nos aconselhamentos dos dirigentes das empresas, durante a realização do planejamento para internacionalização de suas operações *offshores*, o especialista 3, assim se expressou,

[...] isso parece até certo ponto bastante obvio. Porque essas corporações têm que ter determinados cuidados. Quando você tem uma atividade que envolve prestação de serviços no exterior, ou uma atividade qualquer no exterior, a constituição do país onde você está prestando esses serviços deve ser observada com rigor, uma vez que essas empresas passam a operar sob a égide de diferente constituição. Isso envolve a conexão de uma jurisdição Federal com outra jurisdição Federal e o ambiente legal passa a ser fundamental para solução de problemas que irão se apresentar com alguma regularidade no novo ambiente. Nesse caso, não é necessariamente um escritório de advocacia que se envolve nisso, mas, um escritório de apoio que também tem entre os seus serviços, o suporte advocatício, exatamente por estar mais atentos às questões legais e de legislação (Especialista 3).

Da mesma forma que as questões culturais levantadas por Rocha (2003) e Hofstede (2001) podem comprometer o desempenho e os resultados de uma empresa no exterior, a inobservância das leis também pode trazer grandes prejuízos para a

empresa. Nesse aspecto, o especialista 3 sugere que o dirigente da empresa, ao internacionalizar suas operações, busque suporte advocatício capaz de garantir um mínimo de informações sobre a legislação do país, evitando-se os problemas levantados por Da Mata (1983), sobre a dificuldade de o brasileiro respeitar leis e regras.

Em outro discurso, versando sobre a interferência dos advogados tributaristas nos processos de internacionalização, obteve-se o seguinte pronunciamento,

É. Isso é possível. As corporações têm que ter determinados cuidados. Quando você desempenha uma atividade que envolve prestação de qualquer tipo de atividade industrial ou de serviço em outro país, você deve observar certa regras uma vez que são empresas que estão sob as regras de um país diferente, de costumes e leis distintas e que pode representar um grande problema se não forem observadas certas condições legais. Então tem que ser feito um trabalho cuidadoso, para que você possa ter benefícios, fiscal, por exemplo, entendeu? Sem, contudo, você ficar exposto a qualquer tipo de armadilha. Sim, em transações comerciais, em qualquer país, você tem as armadilhas. E, quando você esta em um país de costumes diferente e onde você não domina perfeitamente o idioma, é mais fácil de cair em desgraça. Por isso, as assessorias por meio de advogados tributaristas são muito importantes em empresa que querem realizar contratos com o exterior com margem de risco pequena. Isso não significa que não possa haver problemas, mas, a empresa tem melhor condição de se defender. Através de uma assessoria completa, com administradores, advogados, contadores, você vai... Escolher os países onde você vai atuar, realizar um planejamento global, relacionado ao mercado existente, vai realizar um planejamento da forma como você vai operar etc. (Especialista 5).

De acordo com o especialista 3, a operação da empresa no dia-a-dia no exterior não necessita de um advogado, mas, de um administrador local para cumprir com as exigências e obrigações legais da empresa junto aos organismos governamentais, assim como no Brasil. Ao ser perguntado sobre quem seria esse administrador, concluiu,

Não precisa ser um advogado necessariamente, você tem que ter geralmente para realizar uma transação offshoring [...] um agente local que vai realizar certas funções, são os chamados "trustee" [...]. Da mesma forma que você tem a junta comercial aqui, lá você também tem. Tem as obrigações legais de responsabilidade da empresa. Você tem então empresas locais que existem exclusivamente para tratar desses assuntos, são os administradores de sociedade naquela jurisdição. Assim, não precisa ser necessariamente uma empresa dessas. Pode ser também realizada por uma empresa local que tem escritórios aqui e em varias jurisdições, enfim, o que não pode é simplesmente deixar de ter um administrador local que vai zelar pela empresa. Essa pessoa tem prática, ele tem relações locais que

favorecem a desenvoltura do empreendimento e ajuda a reduzir riscos comuns em qualquer tipo de empreendimento (Especialista 3).

Nesse discurso, a expressão “[...] relações locais que favorecem a desenvoltura do empreendimento [...]” sugere que o administrador ou *Trusttee*, contratado pela empresa para representá-la no exterior, seja também alguém com grande facilidade de relacionamento local em áreas de interesse da empresa. Como o lobista no Brasil, porém, com maiores responsabilidades gerenciais. Um “administrador local”, conforme chamou o especialista 3, em seu discurso.

A importância de o administrador ser alguém do próprio país *offshore*, com penetração nas esferas superiores do governo mereceu o seguinte destaque,

É muito diferente para uma empresa controlar os negócios da empresa subsidiária de fora do país. Claro. [...] Primeiro: você vai lidar com necessidades de transformações gerenciais de que você precisa; segundo: os requisitos que você tem aqui de balanço, de fechamento de apropriação de resultado para efeito tributário; terceiro: cada subsidiária em cada jurisdição tem as necessidades próprias da jurisdição e, nesse caso, os gestores têm que ter informação de que as necessidades de uma jurisdição podem ser diferentes daquela outra e assim por diante. Por exemplo, em uma jurisdição o imposto é maior, na outra não tem impostos, mas, naquela outra, a mão-de-obra é mais barata, então você tem que lidar com todas essas variáveis. Isso, de fato, torna a gestão de empresas fora do país muito mais complexa. Por último, você está encarando toda uma situação diferente, situação operacional diferente, país com cultura diferente, regras econômicas diferentes das do seu país, costumes das pessoas, as leis, os mecanismos de defesa dos consumidores, as questões de logística, e a necessidade de transformar tudo isso para a linguagem da empresa. Ou seja, resultado. Como você pode ver, os riscos são muitos, por isso a pessoa ou empresa responsável pela administração da empresa offshore em geral é alguém muito bem sucedido em sua atividade. O que torna os custos ainda mais elevados (Especialista 3).

De acordo com os tratados de cooperação existentes entre alguns países foi instituída a operação *Anti Corrupt Practice* (ACP), na tentativa de reduzir os crimes de “colarinho branco” de lavagem de capital. De acordo com esse tratado, o especialista ao saber do interesse do cliente pela realização de uma transação ilegal fica obrigado a desestimulá-lo da sua realização. Se não conseguir demovê-lo da idéia, deve denunciar o cliente aos organismos de combate ao crime organizado do país. Caso contrário, ele próprio será indiciado pela ilegalidade cometida. O especialista 3 assim resumiu sobre o assunto,

[...] anti corrupt practice (ACP) consiste na exigência por algumas jurisdições. Se o cara, no mínimo advogado, tiver informação que algum cliente pretende fazer um negócio ilegal ele tem a obrigação de reportar isso. Tem jurisdição em que o advogado é obrigado a ir ao fisco e dizer: “Olha, o fulano de tal me procurou no meu escritório e manifestou o interesse de fazer uma operação ilegal. Eu disse a ele que era ilegal. Ele insiste em querer fazer essa operação assim mesmo”. [...] Nós advogados somos proibidos de assessorar essas operações sob pena de sermos punidos pelos órgãos profissionais, como OAB, no Brasil. Então, os riscos são muito altos hoje em dia para práticas de irregularidades conscientes, o que não significa que muita gente não faça (Especialista 3).

Atualmente, as remessas de valores mobiliários para o exterior são realizadas por meio de operações bancárias e normalmente regulamentadas e tributadas a taxas que podem chegar a 17,5%. Como o imposto sobre remessa de câmbio ao exterior. Além disso, essas remessas precisam ser justificadas ao Banco Central, e necessitam de contrato de câmbio, o que torna a ação mais burocrática e de maior custo final. Como consequência, se a empresa ou pessoa física não tiver como manter o recurso por mais de cinco anos, investidos em países onde a tributação sobre ganhos financeiros é quase zero, para compensar o imposto pago no Brasil, quando da saída do recurso, ele muito provavelmente, terá prejuízo maior do que teria se tivesse mantido o recurso aplicado no país. Isto porque as aplicações financeiras no Brasil costumam ter redução de alíquotas de imposto de renda a partir do segundo ano de aplicação, quando o imposto cai de 27,5% para 20% e 17%, respectivamente, a partir do quinto ano de aplicação (Especialista 3).

As empresas devem estar atentas aos custos do dinheiro aplicados no exterior, uma vez que é comum precisarem desses recursos em curto prazo para fazer capital de giro ou saldar compromissos internos no país, não se justificando esses tipos de remessas quando o prazo for pequeno. No caso das operações de *Headge* estas se justificam apenas se for para garantir à empresa o pagamento de compromissos internacionais, evitando-se as perdas financeiras provocadas pelas variações cambiais (Especialista 4).

Devido ao formato legal dos “paraísos fiscais”, nenhuma aplicação nesses territórios podem render vantagens diretas para o próprio país uma vez que, não há giro desses recursos internamente. Esses recursos são, portanto, considerados “capital furtivo”, isso é, ficam apenas sob a guarda de um banco local e não possibilitam

nenhum investimento pelo governo durante o período em que se encontra depositado no país. Da mesma forma, também não rendem dividendos para os investidores, que ainda são obrigados a pagar uma tarifa mensal ou anual, normalmente cobrada pelas instituições bancárias no mundo todo. Nesse caso, o investidor deve procurar manter esses recursos sempre em movimento em outras jurisdições estrangeiras que pagam dividendos e oferecem isenção de impostos sobre ganhos de capital. Uma alternativa é fazer investimentos em *Initial Public Offer* (IPO) em outras empresas locais evitando a perda monetária durante o tempo em que o recurso ficar depositado no país *offshore* (Especialista 4).

A relação entre o risco e oportunidade é comentada a seguir,

[...] não acho que o sistema tenha alguma coisa a ver com isso. Sistema é sistema. Tem pontos vulneráveis e pontos fortes. Nem sempre é fácil para uma pessoa descobrir os pontos frágeis de um sistema, principalmente quando este envolve atividades complexas como contabilidade e a controladoria. No entanto, as falhas podem ocorrer e, te digo mais, elas só acontecem de serem descobertas muito mais por acaso do que por malícia de quem usa o sistema. [...] e quando alguém, ou uma empresa percebe alguma falha ou oportunidade ele se arrisca. É típico do ser humano. Você conhece o ditado de que a facilidade faz o ladrão. Pois é. Ela está aí. Se der certo, bem, aí ele começa a se dar mal, porque ele se anima e vê que ninguém percebeu e faz mais uma... Outra. E mais outra (Especialista 5).

O texto procura isentar de responsabilidade o sistema por falhas e também ao homem de cometer atos de ilegalidade por vocação ou malícia. Segundo ele, ao dizer que as “falhas são descobertas por acaso”, inocenta o homem da prática de crime premeditado para prática de oportunismo “[...] ele se anima com a possibilidade de obter vantagem de forma fácil e, ao perceber que ninguém descobriu, tenta novamente e faz mais uma, e outra, até ser descoberto [...]”. No discurso, as penalidades impostas aos oportunistas são extremamente severas e os prejuízos podem ser maiores que os ganhos obtidos, conforme mostrado na seqüência,

[...] dívida com o estado não prescreve. Eles vão escarafunchar a vida do progresso e descobrir um monte de outras falhas que vão passar a serem vistas como irregularidades praticadas com o intuito de lesar o erário público. O cara, ou empresa vai ter que pagar tudo, com pesadas multas, juros, correções monetária, vai perder o direito a crédito junto ao estado para financiamentos, participar de licitações públicas e ainda está sujeito a

amargar algum tempo de cadeia. Posso te garantir que não vale a pena você correr esse risco (Especialista 5).

O mundo esta mudando e as barbáries que aconteciam e ainda acontecem, são muitas e agridem aos cidadãos de bem. Não tem como ficar do jeito que ainda está. As falhas nos sistemas continuarão existindo da mesma forma como vão sendo descobertas a cada irregularidade ou crime desvendado. “O sistema capitalista leva a isso. O homem jamais deixará de ser o que é. O que tem que ter é fiscalização e leis para serem cumpridas. Errou paga. O que não pode é ter impunidade ou privilégio. Se isso acontece, não tem sistema que dê jeito. É o fim!” (Especialista 5).

A FIG. 4 apresenta a análise do domínio “vantagem e riscos” e as respectivas categorias de códigos geradas pela interpretação dos discursos dos especialistas. Percebe-se que é grande a quantidade de pontos interferentes, mostrando a complexidade que a transação envolve, e a necessidade de se ter um planejamento bem feito e rico em informações, que possibilite reduzir os riscos da transação *offshoring*.

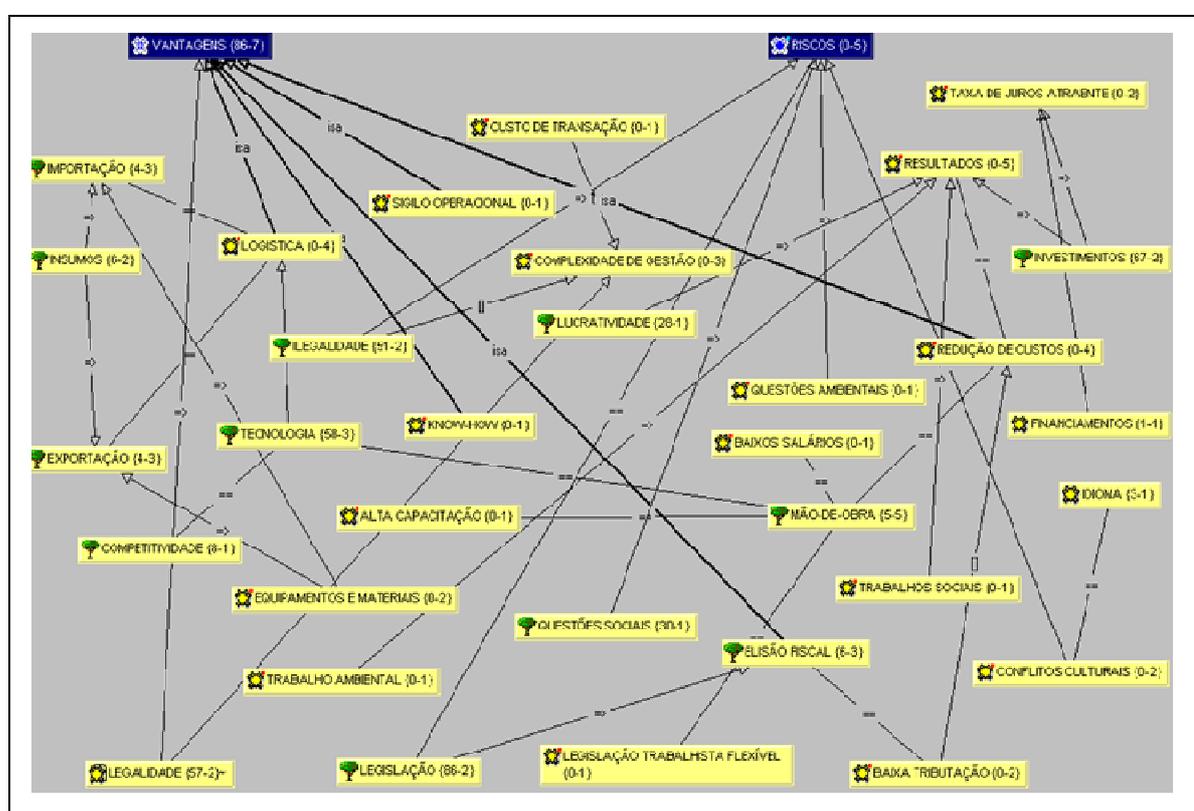


FIGURA 4 – Visão dos especialistas sobre as vantagens e os riscos da transação *offshoring*

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em análise ao esquema de visão dos especialistas (FIG. 4), sobre vantagens e riscos da transação *offshoring*, fica evidente que o número de vantagens é maior que os riscos presentes em operações de negócios envolvendo outros países. As vantagens apresentaram também muitos pontos considerados intrínsecos à transação *offshoring* e fundamentais para a decisão dos dirigentes, tais como: a logística; a elisão fiscal; a redução de custos; a obtenção de *know-how* e o sigilo operacional. Por outro lado, mesmo sendo os riscos bastante significativos, estes não conseguem ser determinantes para desestimular o dirigente de empresas ou pessoas física de realizar a transação *offshoring*. Isto significa dizer que a transação é vista com muito mais atrativos de vantagem do que uma transação de risco, justificando o interesse dos empresários e demais investidores.

4.4 Análises da legalidade e ilegalidade nas transações *offshoring*

No que se refere aos domínios: legalidade e ilegalidade, elas estão associadas não à transação propriamente dita, mas, à intenção de quem as realiza e como elas são operacionalmente realizadas. Buscar proteção para o patrimônio é uma operação do ponto de vista técnico e jurídico, perfeitamente legal e reconhecida pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e pela Receita Federal que a regulamentaram. Mas, para que realizar uma transação *offshoring* para proteger patrimônio? E contra o que? Ou, a quem essa proteção realmente interessa? São perguntas que irão determinar se o seu objetivo é legal ou ilegal.

A Transação offshoring é uma operação legal de internacionalização empresarial objetivando melhores resultados para a empresa, tanto na área de produção e desenvolvimento quanto na área financeira. E, por conseguinte, ao realizarem negócios internacionais com outros países a empresa está colaborando para a melhoria do desempenho nacional, possibilitando o aumento do Produto Nacional Bruto – (PNB). Ou seja, o sucesso das transações offshoring pelas empresas representa a entrada de divisas para o país, refletindo em toda a cadeia produtiva e proporcionando melhorias sociais para a população (Especialista 1).

Quando a transação *offshoring* começou a ser praticada, não havia preocupação dos agentes de negócios internacionais em conhecer suas particularidades legais. Os acordos de cooperação firmados entre alguns países nos últimos anos, para tornar a operação transparente, tem levado empresários e pessoas física a se preocuparem mais com a questão legal, sem perder de vista as suas vantagens

financeiras e econômicas. Preocupar-se com o país onde a empresa pretende investir e quem está por trás dos negócios da empresa tornou-se obrigatório devido ao grande número de transações ilegais realizadas nos últimos tempos. “As transações obscuras denegriram muito a imagem da empresa *offshore*. Não a imagem da transação *offshoring*, que é uma operação perfeitamente legal e não tem como ter seu propósito comprometido” (Especialista 1).

A transação *offshoring* legal não está restrita apenas ao interesse da empresa por mero cumprimento de seu planejamento estratégico e global. Dependendo da empresa ou do tipo de negócio pretendido, o envolvimento de especialistas e membros do governo em missões de reconhecimento e estudo das condições de viabilidade do negócio se torna indispensável. Durante a realização dessas missões, é discutido e proposto termos de ajustamentos entre as partes quanto às condições de entrada e de saída da empresa, os compromissos legais, ambientais e sociais, os custos e vantagens envolvidos dentre outras variáveis importantes e comuns a cada tipo de negócio.

A realização desses planejamentos costuma levar meses para se concretizarem e as rodadas de negociação incluem viagens de profissionais aos países envolvidos. Além disso, são gerados inúmeros relatórios técnicos e acordos de cooperação que são assinados pelas partes, após serem avaliados e discutidos intensamente pelas câmaras de comércio de cada país e pelos dirigentes das organizações e membros dos conselhos de administração e fiscal das empresas relacionadas no processo. Após uma série de análises e discussões é que se decide o que fazer, como fazer, com quem fazer e em que tempo fazer.

Esses pontos apresentados podem ser identificados pelo discurso que narra a situação da montadora de automóveis da Mercedes Benz, instalada em Juiz de Fora, Minas Gerais.

A fábrica da Mercedes Benz, por exemplo, entrou no Brasil achando que o mercado de automóveis seria um paraíso para ela. Houve uma falha nos estudos de viabilidade econômica da empresa, ou algum ponto ficou sem ser abordado com a profundidade necessária. Pode até ter havido certa precipitação da empresa pela decisão tomada. O fato é que, a Mercedes fez

investimentos, o município e o governo estadual também fizeram investimentos para viabilizar a infraestrutura necessária para o empreendimento. A barreira de entrada no mercado automobilístico é muito grande. O investimento é muito grande. E, com certeza, pra não fechar, eu não posso afirmar isso a fundo, mas, é muito provável que ela tenha conseguido mais benefícios para poder manter a fábrica em operação [...] Ela deve ter isenção de IPTU, isenção de ISS, imposto de renda diferenciado, tarifas públicas subsidiadas, dentre outras dezenas de vantagens possíveis de serem conquistadas. [...] (Especialista 1).

Em se tratando de legalidade nas transações *offshoring*, os investidores exigem de seus conselhos de administração e fiscal maior responsabilidade quanto às informações fornecidas pelos dirigentes das empresas. “A transparência dos dados contábeis, apresentados nos balanços e a sua publicação para conhecimento dos *stakeholders* é uma exigência da CVM para essas empresas” (Especialista 1).

O discurso faz outra referência importante quanto à legalidade e ao risco que as empresas correm mesmo estando sob rígido sistema contábil e sob fiscalização pelos órgãos de receita do governo,

[...] a contabilidade da empresa americana ou a contabilidade da empresa brasileira é muito parecida. Muda alguma coisa na forma de publicar o balanço lá ou aqui. Há uma corrente que acha que as normas americanas são melhores que as normas brasileiras. Há outras correntes que acham as normas brasileiras melhores que a americana. Agora a prova de fraude, eu não sei. A cada dia você cria barreira e alguém vai lá e rompe essa barreira. Então a prova de fraude é muito difícil. Você vê o caso da Enroo e da WorldCom nos EUA, que forjavam o balanço para garantir maior premiação para os altos executivos da empresa que apresentassem resultados surpreendentes. Nesse caso, talvez o erro tenha sido dos próprios acionistas ao prometer prêmios mirabolantes para ganhos fora da realidade da economia. No Brasil também tivemos os mesmos problemas quando a Parmalat, empresa italiana, decretou falência e descobriram que os balanços vinham sendo adulterados para iludir aos stakeholders e garantir as premiações milionárias dos altos executivos. Tivemos na mesma linha o caso da Coroa Brastel. Agora, hoje as normas de fiscalização estão muito rígidas, são bem mais... É... Vamos dizer assim, mais difíceis... Não impossíveis de você fazer (Especialista 1).

Nesse discurso, pode-se perceber em relação à questão da legalidade, a grande importância que os conselhos de administração e fiscal das empresas, bem como da empresa de auditoria, responsáveis pela fiscalização dos movimentos dos principais dirigentes das empresas e pela forma como são tratadas as informações internamente. De acordo com os trechos seguintes, “[...] o balanço para garantir maior premiação para os altos executivos da empresa que apresentarem resultados surpreendentes [...]” e, “[...] Nesse caso, talvez o erro tenha sido dos próprios

acionistas ao prometer prêmios mirabolantes para ganhos fora da realidade da economia [...]", sugerindo que os conselhos de administração e fiscal das empresas e a própria empresa de auditoria *Arthur Andersen Consulting*, nos casos da *Enroo* e da *WorldCom*, cometeram falhas ou acobertaram de forma proposital as ações ilegais dos dirigentes dessas empresas para garantir seus próprios interesses. Também os acionistas poderiam ser responsabilizados por estas fraudes uma vez que ao endossarem as atitudes ilegais, de quem deveria controlar e reprimir irregularidades administrativas cometidas pelos dirigentes tirava vantagens desses atos nas bolsas de valores americanas.

No mesmo discurso, foi usada a seguinte expressão: "[...] agora, a prova de fraude, eu não sei. A cada dia você cria barreira e alguém vai lá e rompe essa barreira [...]". Esta fala sinaliza que apesar do esforço para se desenvolver sistemas e controles cada vez mais seguros para as operações contábeis e de controladoria, esses sistemas ainda podem ser vulneráveis à realização de fraudes.

De acordo com o especialista 1, há necessidade urgente de se desvincular a transação BPO das operações *offshoring* ilegais, associadas à lavagem de capital e tráfico de drogas.

[...] não é. Transação Offshoring não é assim. As empresas podem até utilizar. Você tem o lado bom e lado ruim do negócio. O caminho que você vai seguir depende de você. As empresas são muito unidas, são muito bem estruturadas, entendeu? As coisas são bem estruturadas. Você está se expandindo, você está ajustando custos, você está buscando novos mercados. É lógico que você está buscando também os benéficos fiscais que os países adotam. [...] No Brasil é muito relativo isso aí. Você fala em offshore e as pessoas vão dizer: Olha lá, aquela empresa tem offshore no esporte. É... O pessoal acha esquisito. E não é assim. Não tem nada de anormal em se ter uma offshore. É normal. Mas como tudo, também o offshore depende da finalidade e do uso que vai ser dado para ela. É aquilo que eu te falei. Qual é a finalidade de você querer realizar uma operação offshore? Pra quê que é? Você, [...], precisa de offshore para que? Não vejo necessidade. Tem pessoas do poder executivo, legislativo que tem offshore, para proteção patrimonial. Pode ser uma coisa normal como pode ser uma coisa que não é tão normal assim (Especialista 1).

E complementa seu pensamento,

É aquilo que eu te falei. Tem gente que confunde. A transação offshore é uma operação totalmente limpa, totalmente clara, que todo mundo utiliza.

Para você ir lá para fora você vai ter que utilizar e uma estrutura de operação offshore Entendeu? Depende da utilidade (Especialista 1).

Durante a realização da entrevista, foi percebida certa angústia do entrevistado em tentar demonstrar, de forma veemente, a legalidade da transação *offshoring*. Ao mesmo tempo, seu discurso deixa transparecer que a transação é suscetível a práticas de ilegalidade de todo tipo. Nesse caso, as brechas quase sempre estão nas próprias leis, devida à complexidade de suas interpretações e na conivência e cumplicidade dos respectivos conselhos de administração das empresas ou de empresas de fiscalização que deveriam fiscalizar melhor tais operações.

Sobre a necessidade de criação de leis, para inibir os crimes de lavagem de capital, o G-20 (grupo composto pelos vinte países mais ricos) tem discutido em suas assembléias a necessidade de acabarem com os paraísos fiscais e a importância de se ter leis comuns entre países, que inibam os crimes financeiros cometidos por meio de transações *offshoring*. As transações de “segunda onda” vêm crescendo rapidamente nos últimos anos, conforme demonstra os dados da pesquisa da McKinsey (2005), e isso têm contribuído para o aumento dos riscos de fraudes e crimes contra a economia mundial. Conforme dados da OCDE (2007), os recursos financeiros desviados de diversos países podem ter sido usados para financiar algumas instituições financeiras em países da Europa e da Ásia, durante a crise econômica de 2008. E, também, têm sido usados para financiar diversas organizações criminosas em vários países.

No Brasil, a globalização e as transações *offshoring*, têm proporcionado uma nova forma de contratação de serviços em nível intencional, como a contratação de seguros de vida por pessoas físicas com empresas seguradas localizadas no exterior. Sobre esse tipo de transação, o especialista 1 disse que,

Hoje eu ainda acho questionável. Não ilegal. Mas acho questionável. Por exemplo, seguro de vida. Seguro de Vida a legislação brasileira priva a pessoa de fazer seguro internacional no Brasil. Mas muita gente faz seguro internacional no Brasil. Escondido. Por que o seguro internacional é muito mais barato que o seguro nacional; Então, o que acontece. Você pagando o mesmo valor, o prêmio do seguro internacional é no mínimo o dobro e, em alguns casos, chega a ser até mais do dobro do valor pago pelas seguradoras nacionais. Então, como não tem jeito de você receber esse

dinheiro no Brasil, é complicado, então, às vezes você utiliza do offshore para poder receber, entendeu? Aí o próprio banco te auxilia (Especialista 1).

Embora a operação de compra de seguros por brasileiros, em empresas estrangeiras lotadas fora do país, não tenha nenhuma restrição formal, ela impõe ao comprador, conforme o discurso, alguns procedimentos específicos no momento de receber o prêmio em caso de sinistros. De acordo com as informações do especialista, para receber o prêmio, o segurado precisa realizar uma operação *offshoring*, sem o que não poderá transferir para o Brasil os valores firmados em contrato. Hoje é possível comprar qualquer produto ou contratar qualquer tipo de serviço remotamente e pagar a fatura por meio do cartão de crédito. Ao se admitir esse tipo de transação, nada impede que também as transações de seguro venham a ser realizadas e pagas por meio desse recurso. Embora a transação realizada via internet e paga com cartão de crédito não seja considerada completamente isenta de riscos, a legislação brasileira garante a sua legalidade e reconhece o seu direito a garantias formais.

A questão da legalidade parece ter diversas facetas. A compra de uma empresa no exterior, por uma empresa brasileira, por exemplo, pode estar perfeitamente de acordo com as normas e regulamentos do BACEN e, mesmo assim, ser utilizada para fins não legais,

[...] O que normalmente acontece é o seguinte: [...] Deixa eu te dar um exemplo: Tinha uma empresa que queria transformar a participação de capital brasileiro em capital estrangeiro, certo? É lógico que sem perder o controle. Como é que se faz isso? Você pega o dinheiro que você tem aqui no Brasil e manda para o exterior através de uma operação que tem varias forma de ser feita. Depois, de lá no exterior, você compra uma participação de uma empresa brasileira oficialmente, passando pelo banco Central. Então, a empresa brasileira passa a ser uma empresa estrangeira. Aí você pergunta assim: Qual o benefício dela deixar de ser uma empresa brasileira para se tornar uma empresa de capital estrangeiro? Eu te respondo: Não precisar repatriar os resultados obtidos no exterior e poder remeter para o exterior os resultados obtidos no Brasil sem pagar imposto. Isto significa manter os lucros da empresa no exterior onde muitas vezes a empresa tem isenção total de impostos (Especialista 2).

A operação foi realizada de forma legal. Mas, o seu propósito parece centrado na prática da evasão fiscal, uma vez que a remessa de recursos para a empresa no exterior, referente aos resultados proporcionados pela mesma, tem o propósito de não pagar impostos no Brasil. Nesse exemplo, tem-se a demonstração clara de ação

premeditada de evasão fiscal, o que é considerado uma ilegalidade. A evasão fiscal difere da elisão fiscal na prática. Na primeira, o objetivo é evadir para não pagar os impostos devidos. É um ato de ilegalidade premeditado, portanto, considerado crime contra a economia do país. Quanto à segunda, é uma ação definida por planejamento estratégico, baseado nas brechas deixadas pela legislação, e nas leis vigentes nas jurisdições *offshores*. Não sendo, portanto, considerado crime. Uma *adventure company*, por exemplo, pode escolher um país para se instalar que lhe garanta a total isenção de impostos sem estar cometendo nenhum ato de ilegalidade no Brasil.

Nesse outro discurso, é mostrada uma situação considerada legal, do ponto de vista de legislação, muito comum na indústria de transformação “primeira onda” e também muito vantajosa do ponto de vista tributário e operacional:

[...] Quando você tem uma empresa de produção e tenta internacionalizar as suas operações. Ou seja, você quer produzir em vários países. E para isso você vai escolher dentre as novas jurisdições onde você vai atuar um planejamento global, relacionado ao mercado existente, mas, também vai realizar um planejamento da sua operação interna. Quando você vai para uma jurisdição que permite que você abra uma empresa e pendura nela varias empresas como parte desse empreendimento, você pode concentrar nessa empresa, que vamos chamar de holding, todos os resultados das outras empresas e obter uma tributação muito menor do ponto de vista de economia tributária. [...] Por exemplo, se sua empresa esta fazendo negócio nos EUA, mesmo através de uma filial, mas ela origina negócio lá, e esse negócio produz algum resultado aqui, no Brasil, a empresa vai ter que pagar imposto de renda lá nos EUA. Mesmo que o resultado tenha sido apurado aqui no Brasil, onde a empresa está vendendo o seu produto. Então a empresa precisa ficar atenta para não pagar imposto sobre receita obtida fora do país. Para isso você antes de fazer uma operação em um país precisa ter cuidado verificar a realidade tributária de cada uma das jurisdições onde você tem interesse de trabalhar para não ter surpresa (Especialista 3).

Pela análise desse discurso pode-se deduzir a situação, representada pela FIG. 5.

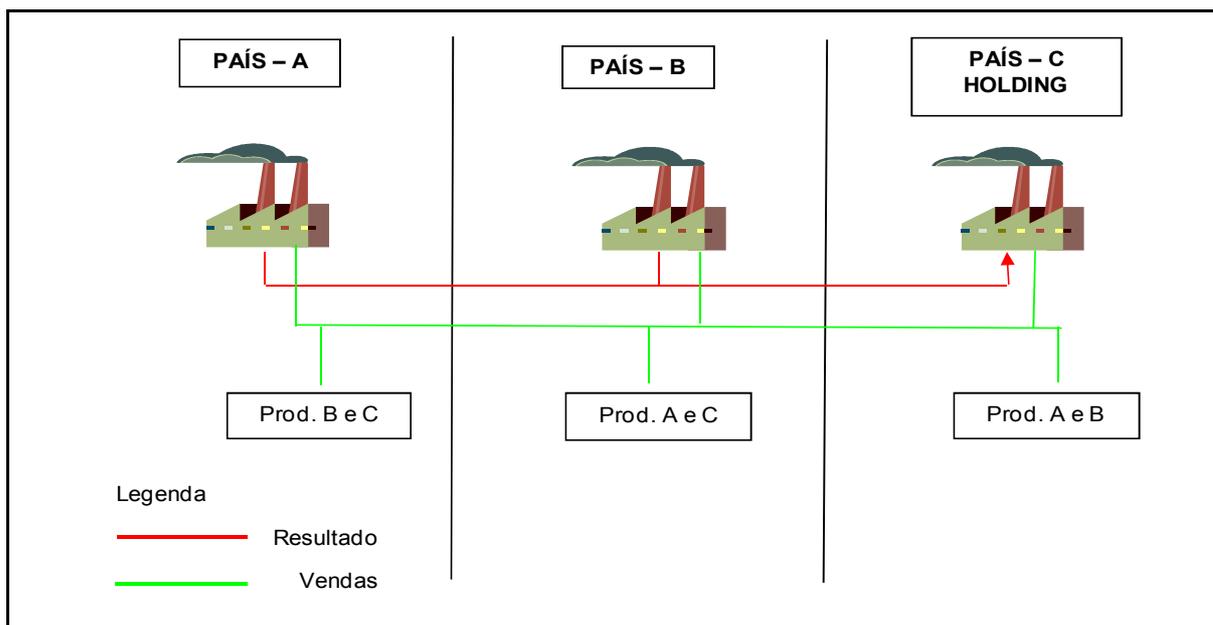


FIGURA 5 – Distribuição de vendas e apuração de resultados por uma rede de empresas *offshores*
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (obtidos a partir da análise de conteúdo do discurso especialista 3).

A FIG. 5 mostra três indústrias de bens manufaturados, pertencentes ao mesmo grupo e instaladas em três países diferentes por meio de *offshoring*. Este caso refere-se de produtos de “primeira onda”. Durante o planejamento da empresa, foi decidido que a *holding* seria instalada no país “C” devida às vantagens fiscais e tributárias oferecidas. Também ficou decidido, que cada empresa do grupo seria responsável pela fabricação de um produto apenas do portfólio da empresa, em um total de três produtos: (produto A; produto B e produto C). Por decisão da diretoria, baseada em pesquisa de mercado realizada em cada um dos países, o produto a ser fabricado por cada empresa seria aquele de pior aceitação interna no país. Ou seja, no País “A” seria fabricado o produto “A” porque tem pouca aceitação no mercado local e, por isso, não vai ser comercializado internamente. A mesma política foi adotada com os demais países e produtos, fazendo com que em cada país fossem vendidos apenas dois dos três tipos de produtos do portfólio da empresa. Ao adotar esse modelo, a indústria não teria os seus produtos comercializados na mesma localidade onde são fabricados, atendendo, dessa forma, à legislação que regula o funcionamento dos países *offshores*.

Na FIG. 5, a linha de cor verde demonstra como são comercializados os produtos da empresa. Os produtos importados por cada país entram por meio de uma operação

formal de importação pagando regularmente os impostos. Mas, estes impostos são repassados para o preço final do produto no momento da venda ao consumidor final. O resultado da venda dos produtos de cada país é remetido para a empresa controladora da rede, isto é, a holding, que é uma *adventury company*, localizada no país “C”, aonde os acordos firmados garantem a isenção total de impostos.

Ao analisar o esquema da FIG. 5, fica claro a importância do planejamento para a empresa interessada em internacionalizar suas atividades, bem como, da importância de contar com uma assessoria especializada em assuntos internacionais e em transações *offshoring*, especificamente. Abaixo, é pontuado o procedimento legal que antecede a implantação de uma empresa no exterior,

[...] O processo de formalização e legalização de uma empresa offshore passa obrigatoriamente por alguns procedimentos iniciais denominados de processo integrador. O processo integrador consiste em: Identificar no mercado o foco de seu interesse; Depois, ir a esse mercado para identificar o potencial do comprador para o produto; Identificar as questões de regulamentação quanto a embalagens, controle sanitário e, eventualmente, quanto às questões de garantia oferecidas aos compradores; Analisar a logística de importação; as questões tributárias e societárias; o tipo de organização societária necessária. Você encontra tudo isso através de correspondentes. No nosso caso, temos uma rede de correspondentes através de escritórios no mundo inteiro. São mais de 110 países e mais de 155 escritórios. [...] A Vale, por exemplo, tem interesse em abrir uma base na Arábia Saudita para atender ao Oriente Médio. Então ela precisa saber como funciona a estrutura societária na Arábia saudita, que tipo de sociedade existe no país, como é a legislação tributária, a aceitação de mão-de-obra brasileira no país, pode mandar gente para lá? Como são obtidos os vistos locais? O que é preciso saber para a empresa operar no país? Como ela faz para retirar dinheiro, quais são os controles a que a empresa está sujeita, ela vai poder contratar mão-de-obra? Qual o percentual de mão-de-obra local ela vai ter que contratar para trabalhar lá dentro? Então, é necessário todo esse levantamento prévio, que seria uma espécie de “due diligence” para montar essa base de dados que irá auxiliar na definição do modo de produção mais eficiente (Especialista 3).

Por esse discurso, fica claro o nível de envolvimento das empresas de consultoria, durante um processo de planejamento, de uma empresa internacional. Pelo volume de informações trabalhadas e as diferentes fontes aonde essas informações podem ser pesquisadas, demonstra que a operação é morosa e de alto risco, ensejando cautela por parte dos administradores e gestores. Obviamente que, depois de realizadas algumas consultorias, a empresa já mantém bom nível de informações, obtidas por meio de pesquisas anteriores, com pouco nível de desatualização, arquivadas, permitindo novas consultas no futuro.

Uma operação legal, mas, com objetivo de cometer um ato de ilegalidade, pode ser vista na FIG. 6. Aqui está retratada a venda de uma empresa para outra, sendo que o capital a ser utilizado na compra da empresa pertence ao próprio grupo e, esse tipo de operação não realiza lucro sobre a venda.

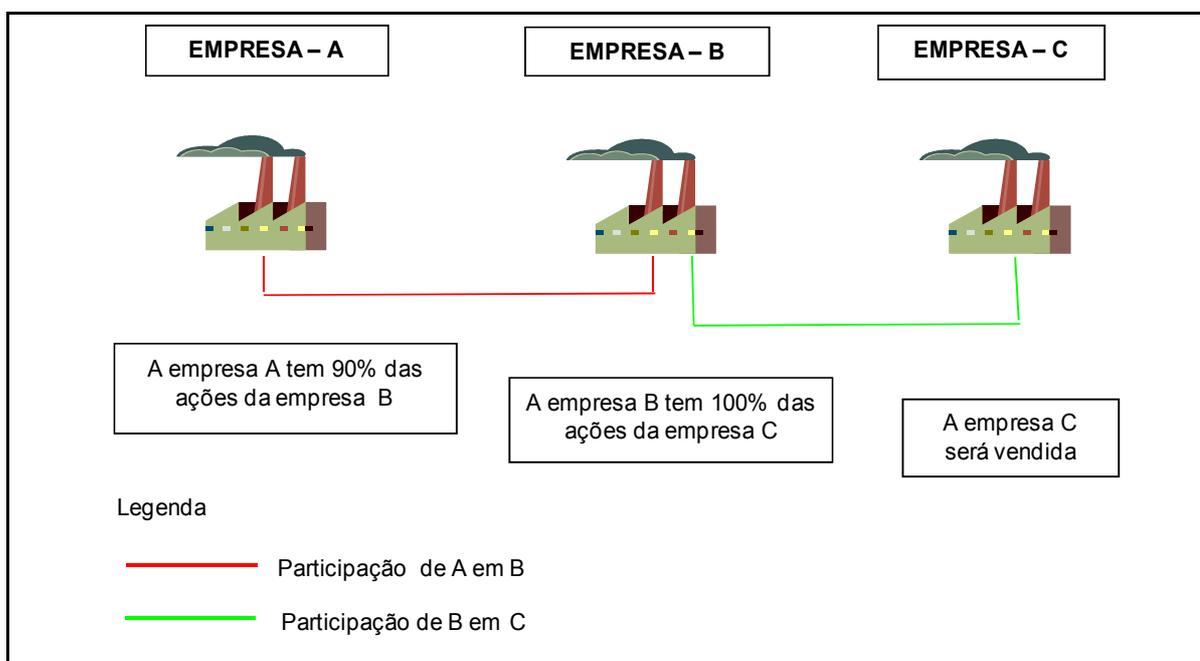


FIGURA 6 – Participação de venda de empresa dentro do mesmo grupo *offshore*

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (obtidos a partir da análise de conteúdo do discurso do especialista 4).

A venda de empresas, assim como de qualquer bem patrimonial, tem valor conhecido e declarado para fins fiscais. Se, no momento da venda desse patrimônio, ficar apurado um valor superior ao valor declarado, esse “ágio” cobrado a mais é denominado de “mais valia” e sobre ele, vai incidir o imposto de renda sobre ganho de capital. A FIG. 6 representa a venda da empresa “C”, localizada no Brasil. A transação é explicada no discurso abaixo e mostra na prática, como é feito esse tipo de transação de forma que não incida imposto de renda sobre o ganho de capital.

O processo tem início com a aquisição anterior de uma empresa no exterior que será utilizada no momento oportuno para comprar a empresa brasileira. Essa ação é premeditada e realizada com algum tempo de antecedência para não caracterizar uma intenção dolosa. A empresa que vai comprar a empresa “C” faz parte do mesmo grupo de empresas. Ou seja, uma operação de compra e venda de ativos

patrimoniais interna no grupo. Essa mecânica foi montada para garantir a isenção de imposto de renda.

[...] Então existe algumas situações que no Brasil mesmo já aconteceu, onde determinadas empresas eram adquiridas lá fora momentos antes da venda da empresa no Brasil essas empresas vinham às empresas no Brasil. Entrava nessas empresas do Brasil como sócias, isso tudo tem um baíta de um tramite formal junto ao BACEN, Receita Federal e tudo mais. O caso aqui nós estamos falando de processo de legalização. Só que, qual é a idéia? Você está pagando a uma empresa lá de fora. Para vir aqui, participar com capital das suas empresas, mas, não diretamente. Na prática é o seguinte: Tem a empresa A; B; C. A empresa "A" participa em "B" em noventa por cento (90%), e "B" participa em "C" em cem por cento (100%), quando "C" for vendida, eu não tenho que falar em ganho de capital por que quem tem o capital é "B". Ao ser vendida, "C" apresenta um ganho de capital que é dobro do valor conhecido. Isso significa que deveria ser pago o imposto sobre esse valor excedente. Acontece que, na realidade, como "B" participa com cem por cento (100%) de "C", não há ganho de capital nenhum para "C". E como "B" não está sendo vendida, não tem que apurar nenhum ganho de capital. Esse excedente que tem em "B", ela pode fazer uma ponte e voltar lá para o exterior. Ou seja, você tem uma venda livre de tributação. É um efeito cascata. [...] (Especialista 4).

Esse tipo de operação precisa ser muito bem realizado para não caracterizar uma dissimulação. A Receita Federal quando fala do conceito de simulação e dissimulação está tratando de elisão e evasão fiscal.

[...] é nessa hora que você dentro do que você concebeu no seu projeto sob a sua ótica, que pode não ser a ótica do fisco comete as falhas. Na realidade quem fala se a sua operação é legal ou ilegal é o fisco. Não é você. Por melhor intencionado que você esteja qualquer vestígio que possa surgir de interpretação por parte do fisco nessa operação eles podem te autuar. O que não quer dizer que eles vão ganhar. Porque aí você vai recorrer. Nesse caso você tem que provar para o fisco que você não dissimulou e que não houve evasão fiscal. Então é muito complicado você falar de que hora que você deixa de ser legal ou ilegal durante uma transação de compra e venda de empresa. [...] (Especialista 4).

A operação para realizar essa transação é complexa e requer experiência e pessoal especializado, trabalhando na montagem do processo e dos documentos legais exigidos. Isso não é uma peça simples de se montar. Essa operação envolve jurídico, financeiro, contador, *controller*. Tem ainda a internacionalização do recurso que vem de fora, que pode ser tanto em moeda estrangeira quanto *T-bonus*⁸. Tem os trâmites legais exigidos pelo Banco Central do Brasil (BACEN), e a necessidade de se providenciar, de imediato, um novo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

⁸ *T-bonus* – Bônus do tesouro – representado por papéis do governo negociados para resgate em longo prazo.

(CNPJ) provisório, junto a Receita Federal, para a empresa estrangeira interessada em adquirir a empresa brasileira, uma vez que o governo brasileiro não reconhece empresa brasileira no exterior no cadastro nacional. Nesse caso é criado um cadastro provisório para a empresa entrar aqui no Brasil e fazer esse investimento.

Conforme já foi dito a questão da legalidade tem várias faces e está relacionada, não apenas aos sistemas, mas, ao comportamento das pessoas que se utilizam dos sistemas com o objetivo de levar alguma vantagem pouco comum. Entretanto, visando reduzir a incidência desses procedimentos, a Receita Federal vem desenvolvendo novos sistemas, com programas mais confiáveis e difíceis de serem corrompidos, que fiscalizam as operações da empresa diretamente da sede da Receita Federal. Esse sistema deverá, em breve, entrar vigor,

Nós estamos para entrar 2009 com uma ferramenta que se chama SPED (Sistema Público de escrituração Digital). Quê que é isso. Esse sistema vem dentro de três blocos. Isso vem desde a nota fiscal eletrônica, a escrita fiscal e a escrita contábil digital. Quê que é isso. Foi criado um programa por parte da Receita Federal onde você tem "N" arquivos, "N" layout diferentes onde o cara vai buscar no seu banco de dados informações sobre estoque, controle, clientes, ações, bancos, financiamentos, custos, orçamento, parte fiscal. Sabe o quê que é isso? Sabe o seu imposto de renda? Hoje você leva e entrega isso para a receita federal. Aí você vai deixar de ter CNPJ, DACON, porque a receita tem você nas mãos. Ela te monitora ali, na fonte. É muito difícil de você burlar isso. Ela vai te cobrar. Você paga, apura o imposto e paga. Aí ela vai lá, faz as contas e dentro das informações que ela tem ela diz: Opa! Essa conta está errada. Todas as informações que ela (Receita) tem lá é a mesma que você tem na sua empresa. Beleza? O quê que eu estou querendo dizer? Para a pessoa física, já existe esse projeto de você receber a declaração pronta a partir de 2010 ou 2011 (Especialista 4).

A princípio, de acordo com o especialista 4, o referido sistema está sendo preparado para entrar em operação em breve, provavelmente em 2009 ou 2010. Inicialmente, está previsto que a Receita irá trabalhar diretamente com os bancos, as administradoras de cartões de créditos, os cartórios e as revendas de veículos. No futuro, deverá aumentar o rol de empresas que fará parte do sistema de tributação on-line. Além disso, a partir de 2009, empresas como FIAT, por exemplo, que não é uma Sociedade Anônima (SA), estará obrigado a publicar seus balanços em função do seu porte, assim como outras empresas com a mesma qualificação em termo de tamanho.

Nesse contexto, o especialista conclui,

[...] o fato é que, a Receita num primeiro momento ela quer sentir onde ela está andando para depois pagar para ver. Como você mandou por dois ou três anos, ela vai dizer: Vem cá: Cria um link aí para mim para que eu possa acessar seu servidor daqui, da base. Diariamente eu estou sendo observado. O cara te monitora vinte e quatro horas. A questão do sigilo ela deixa de existir para a Receita diariamente. Aquilo que você fazia de quinze em quinze dias... De trinta em trinta... De ano em ano... Ela vai ler diariamente. Sua movimentação de caixa, banco, fornecedor, empréstimo, venda, faturamento, desconto, impostos, ela vai ver tudo (Especialista 4).

O especialista 4 manifesta sua preocupação quanto ao nível de controle exercido por parte da Receita sobre os contribuintes, demonstrando incômodo pela privacidade perdida a partir da implantação, dentro de pouco tempo, de um *link* direto entre os computadores da Receita Federal e da empresa, que permitirão a monitoração vinte e quatro horas das ações da empresa, como ele mesmo coloca. Essa questão da quebra de privacidade, inclusive, é um assunto que merece ser discutido, uma vez que a privacidade é um direito constituído.

Nessa linha de pensamento, que envolve questões de sistemas e legalidades, tem também a questão da ética, da moralidade e da justiça. Sem o que, nenhum sistema será capaz por si só, de eliminar com as tradicionais operações de fraudes. Para falar um pouco mais sobre isso, o especialista 5 acrescentou,

Atualmente no Brasil temos visto uma nova leva de juízes muito boa de serviços e não parecem ser corruptos como outros que tivemos no passado mesmo recente. O mundo esta mudando muito, as barbaridades que aconteciam e ainda acontecem, são muitas e agridem qualquer cidadão de bem. Não tem como ficar do jeito que ainda está. Agora, vai continuar existindo falhas nos sistemas e essas falhas vão sendo descobertas a cada crime desvendado e assim por diante. O sistema capitalista leva a isso. Não acredito que o homem vá deixar de ser e agir da forma como é e age Nunca. O que tem que ter é fiscalização e leis para serem cumpridas. Errou paga. O que não pode existir é a impunidade ou o privilégio para pessoas com desvio de conduta e corruptos. Se isso acontece, não tem sistema que dê jeito. É o fim! (Especialista 5).

O especialista 5 coloca a sua impressão sobre a questão da ética e da justiça como fatores que corroboram com a legalidade do sistema capitalista, incluindo pessoas, leis, e ferramentas. Para ele, a ação ilegal, assim como a legal, tem o mesmo ponto de origem, o homem e o próprio sistema capitalista. O importante, não é acabar com

a ilegalidade, mas, sim, punir com severidade e justiça quem comete crimes, o que ele considera suficiente para garantir a legalidade das transações.

Em 2002, nos EUA, foi instituída a lei Sarbanes & Oxley, que é usada especificamente para dar “diretriz de governança” para empresas que têm ações negociadas em Bolsa de valores americanas. Entretanto, embora essa lei seja específica, ela abrange o processo de gestão das empresas que está intimamente ligado às questões de legalidade e ilegalidade das empresas e seus dirigentes. Sobretudo, para a transparência das ações da empresa perante seus *stakeholders*. Sobre isso, o discurso abaixo diz que,

A Lei Sarbanes & Oxley, também conhecida por SOX, é utilizada para regulamentar ação de dirigentes de empresas que se interessam em fazer parte de bolsa de negócios americana. Envolve questões de transparências para o investidor que tem interesse em comprar ações de uma determinada empresa filiada na bolsa. Mas, por se referir a questão de transparência, e isso envolve administração de empresas. Elas podem interferir sim, na forma como a empresa conduz suas operações em outros negócios. [...] (Especialista 5).

Quanto aos atos de ilegalidade nas transações *offshoring* estas são tão importantes quanto à própria questão da legalidade, merecendo uma análise, tanto quanto possível, rica em detalhamentos. Durante a realização das entrevistas com os especialistas, foi percebido algum desconforto da parte deles ao falar sobre esse tema especificamente. A transação *offshoring* ainda não é muito conhecida, pela sociedade em geral, como atividade de internacionalização de empresas e muito menos como terceirização das atividades de produção e de serviços, envolvendo empresas de países desenvolvidos e países em desenvolvimento, mas, sim, como operação voltada para lavagem de dinheiro.

Devido a isso, as poucas informações que chegam ao público são aquelas oriundas da imprensa e que associam a transação *offshoring* à prática de crimes econômicos, como, evasão de divisas e lavagem de capitais, normalmente os mais comuns de serem praticados. Muito embora, não apenas os crimes envolvendo dinheiro podem ser relacionados às transações *offshoring*. Durante a realização desse trabalho, percebeu-se que até mesmo as atividades regulamentadas de internacionalização e terceirização de atividades de empresas, por meio de transações *offshoring*, podem

favorecer a realização de crimes como a exploração de mão-de-obra escrava, a aquisição ou extração de matéria prima e insumos escassos na natureza e proibidos de serem explorados, mesmo legalmente.

A propósito, sobre o crime de “lavagem de capitais”, Cervini *et al.* (1998, p. 29) o conceitua como sendo “Os mecanismos dirigidos a disfarçar como lícitos os fundos derivados de uma atividade ilícita, e que está associada desde o princípio de sigilo até as variadas atividades de crime organizado”. Segundo Silva (2002), os relatórios do Fundo Monetário Internacional (FMI) mostram que, de 2% a 5% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial seria “lavado” – isto é de origem ilícita. Na hipótese mais alta, o dinheiro “branqueado” equivaleria US\$ 1,5 trilhão (o PIB mundial foi de cerca de US\$ 30 trilhões em 1998). Isso representa mais do que o dobro, talvez o triplo das riquezas produzidas no Brasil em 1999 – a conta deveria fechar entre US\$ 500 bilhões e US\$ 600 bilhões.

Um dos principais centros internacionais de lavagem de dinheiro é a Suíça, país que se orgulha de sua história como referência de civilidade européia. Hoje convive com a pecha de “lavar mais branco”. Com sigilo bancário ciclopicamente resguardado, é desaguadouro do “butim” acumulado pelo crime organizado e por aqueles que se deixam corromper por ele. Em recente plebiscito, mais de 92% da população Suíça defendeu a manutenção do sigilo bancário do país e se disseram orgulhosos disso. Os países ricos têm centenas de bancos com filiais nas ilhas Cayman e na Suíça, além de outros paraísos fiscais. Eles poderiam estabelecer alguns controles, restrições e mudanças na legislação que permitem a lavanderia do narcotráfico, contrabando de armas, corrupção e crimes de toda a sorte. Entretanto, não o fazem por motivos bastante óbvios (SILVA, 2002).

Ainda conforme Silva (2002), no Brasil, comprovadamente, as quadrilhas lavam dinheiro da seguinte forma: nas Bolsas (o investidor não aparece, opera por intermédio de corretoras), com empresas das mais diversas naturezas (construtoras e táxi aéreo, comércio, casas noturnas, boates, restaurantes, companhias seguradoras; casas de câmbio; negócios com jóias, metais preciosos, objetos de arte).

Dois exemplos de métodos largamente utilizados para lavagem de dinheiro no Brasil são:

1. Jogos (bingos, cartelas de sorteios, máquinas eletrônicas): a empresa fatura X, mas diz que arrecadou 10 vezes "X". Por exemplo, se vendeu 50 mil bilhetes de um sorteio registram 500 mil. Embora pagando mais imposto, conseguirá tornar "legal" o equivalente a 90% do faturamento oficial. Dessa forma, o dinheiro obtido com o crime já pode circular, porque foi "fruto" de uma empresa legal de jogo.
2. Loterias: nessa variante, são investidas fortunas para fechar as combinações matemáticas possíveis. Mesmo que se gaste R\$ 2 para cada R\$ 1 obtido, a soma recebida tem fonte limpa (SILVA, 2002).

Outro instrumento muito utilizado para facilitar a lavagem de dinheiro no Brasil são as contas CC-5, instituídas pelo governo em 1969 e reguladas pela Carta Circular n. 5, daí a nomenclatura CC-5. Elas são o meio legal para que empresas multinacionais estabelecidas no país e mesmo empresas brasileiras com negócios no exterior possam remeter divisas para fora. E também o procedimento legal utilizado pela pessoa física para enviar dinheiro para brasileiros que moram no exterior a trabalho ou a estudo (SILVA, 2002).

De acordo com uma investigação do Ministério Público Federal, no Paraná, entre 1992 e 1998, R\$ 124 bilhões de reais foram enviados para o exterior utilizando a conta CC-5, sem que se soubessem os verdadeiros motivos. Desse montante, não se sabe que porcentagem, poderia estar relacionada a esquema de lavagem de dinheiro. Dos R\$ 7,1 bilhões de reais remetidos por pessoa físicas para fora do país, 54% foram despachados por meio de "laranjas" (pessoas que emprestam seus nomes para os verdadeiros donos do dinheiro). Nestas investigações já foram descobertas 226 "laranjas", inclusive camelôs e faxineiras, pessoas consideradas quase inexistentes pelos sistemas capitalistas convencionais, como bancos e financeiras nacionais, mas, que figuram como grandes emissores de divisas para bancos no exterior.

Conforme informou o repórter Maschio (1999)⁹, das 50 pessoas com maiores remessas de dinheiro para fora do país, 21 eram de Foz do Iguaçu e 11 de Ponta Porã, duas cidades brasileiras que fazem fronteira com o Paraguai. A primeira é rota tradicional de contrabando de ouro, armas e de diversos outros produtos. A segunda é uma das principais portas de entrada de drogas no país. Para fins de comparação, São Paulo, o pulmão da economia nacional, teve só quatro pessoas fazendo parte dessa lista de 50. Todas essas operações somente são possíveis devido às transações *offshoring* (SILVA, 2002).

Em 2000, durante uma reunião do Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, a promotora do Tribunal Internacional de Haya, Carla Del Ponte, apresentou dados simplesmente impressionantes relativos à questão do crime organizado e da lavagem de dinheiro no mundo. De acordo com a promotora, o governo da Suíça fez tantas apreensões de dinheiro, com origem ilícita em seus bancos, que eles não tiveram como contar em valores o montante apreendido e registraram esses valores pela pesagem do dinheiro. Segundo a promotora, no documento oficial, foi declarado o valor de 1,2 toneladas de dinheiro. Essa foi a primeira vez que se viu um montante de dinheiro não ser possível de ser contado monetariamente, dado ao seu expressivo volume (SILVA, 2002).

No discurso a seguir, podem-se perceber sinais das ilegalidades cometidas por meio de uma transação *offshoring*, na blindagem patrimonial.

[...] Os bancos utilizam muito isso. Há controvérsias quanto a esse assunto. Esse tema aí, por que: É legal? É. Mas te proíbem utilizar offshoring para fazer blindagem patrimonial, proteção patrimonial. [...] Mas, no Brasil principalmente eles utilizam muito isso para poder é... Lavar dinheiro, para poder... É... Deduzir tributos de forma ilegal e se proteger de algumas fraudes algumas vezes cometidas e proteger seu patrimônio. Agora, a operação em si é lícita, o... O... Como que você... A maneira como você vai utilizar, a operação, a origem da idéia de fazer a operação é que é o problema. Muitas pessoas desvirtuam isso e fazem proteção patrimonial já pensando, por exemplo, em... Blindar o patrimônio contra possíveis cobranças tributárias, cobranças trabalhistas, é... [...] É um assunto que... É legal? É (Especialista 1).

⁹ José Maschio é repórter da Folha de São Paulo e escreveu essa matéria em 11 de agosto de 1999.

Nesse discurso há todo um jogo de palavras para tentar explicar e justificar um ato de ilegalidade como supostamente legal. Na percepção do especialista, a operação de “blindar patrimônio” é considerada uma ação legal. Segundo ele, no Brasil se usa muito essa “proteção” principalmente para realizar a “lavagem de dinheiro”. Ou seja, cometer uma operação criminosa. Percebe-se haver uma inversão de valores com o objetivo de tornar a ação legal ao afirmar que, pelo fato de os bancos realizarem esse tipo de operação, isso a tornaria legal. Na frase, “[...] Deduzir tributos de forma ilegal e proteger de algumas fraudes cometidas [...]” a operação é carregada de “intenção” dolosa contra o estado de direito. O discurso continua a colocar toda a sua ambigüidade ao considerar que se blinda o patrimônio contra “[...] possíveis cobranças tributárias, cobranças trabalhistas [...]”. Assim, deduz-se que na visão do especialista, o que torna a ação legal é a própria prática bem realizada, capaz de não deixar vestígio de qualquer tipo de irregularidades e de tão bem feita, impede o seu reconhecimento pelos órgãos de fiscalização.

No discurso abaixo é apontado alguns países que fazem operações *offshoring* de forma ilegal.

Você pode usar offshore para abrir uma sociedade anônima, fazer investimentos, você pode usar Uruguai. Para abrir uma conta pessoal, aí você pode usar é... Panamá, Ilha da Madeira, Ilhas Cayman... [...]. O Uruguai é um lugar que não é bom para você fazer offshore por causa do tratado do MERCOSUL, mas não deixa de ser um paraíso que esse pessoal utiliza. Empresas especialistas. Entendeu? Isso é que é a coisa que a gente precisa questionar. É... A operação é legal. Todo mundo tem o direito de fazer. De qualquer maneira a forma como se faz a operação é que há controvérsia. Pra qual motivo eu vou fazer isso? Entendeu? (Especialista 1)

De acordo com o especialista 1, em passado recente do Brasil, utilizava-se muito a figura do doleiro – pessoa que fazia negócios de câmbio de forma ilegal, para levar dinheiro para fora do país. Essas ações, segundo ele, são as mais corriqueiras nos casos de crimes de grupos traficantes. “doleiros utilizam muito isso para fazer ações *offshoring* para dificultar a rastreabilidade do dinheiro. Manda o dinheiro para uma conta em um país hoje e amanhã, manda para outra e assim vai interminavelmente, em uma numa operação considerada legal” (Especialista 1).

A transação *offshoring* é, por assim dizer, considerada polêmica, embora, a partir dos discursos dos especialistas que tentam a todo custo isentar a operação de suas ilegalidades. Mas, segundo ele, a questão da legalidade e da ilegalidade é complexa e discutível, muita empresa faz transações *offshoring* regularmente, para envio de insumos e materiais entre a matriz e filial ou filiais espalhadas por diferentes países sem incorrer em ilegalidades. Mas, outras empresas realizam a mesma operação com intuito de desviar os ganhos obtidos nos negócios para outros países *offshores*, aonde não vai ser tributado, o que, segundo as leis brasileiras, configura crime de evasão de divisas. O especialista 1 chama esse ato isolado de “parte obscura do negócio”.

Ai que acontece o offshoring com a imagem negativa, pejorativa do negócio. Entendeu? A parte que é questionada. Vamos dizer assim, que não seria ético. Não seria uma forma tão ética de fazer a coisa. A parte obscura do negócio. Mas o governo acaba por ser conivente. Ele sabe que esse tipo de coisas acontece e ele não faz muita coisa para coibir esses atos. Isto torna a operação atraente pra quem faz uma vez que os ganhos obtidos são milionários, tanto para o empresário, dono do negócio quanto para o especialista que monta toda a operação (Especialista 1).

Nesse discurso o especialista responsabiliza o estado por ter conhecimento das irregularidades cometidas e de nada fazer para impedir sua prática, tornando-se, portanto, cúmplice da ação. Segundo Horta (2009) acredita-se que a evasão de divisas, apenas com o tabaco, chegue à casa dos U\$ 50 bilhões de dólares anuais, sem contar os outros casos envolvendo lucros de empresas que são transferidos ilegalmente para os países *offshores*. A questão do subfaturamento é outra forma de usar a transação *offshoring*, como operação ilegal, mas, não é a única, e foi assim descrita,

[...] são muitos os motivos que levam as organizações a fazer offshoring. Tudo isso que nós comentamos aqui [...] os fatores são esses mesmos. [...] Há casos e casos. Tem coisas que são corretas. Que ver uma coisa, essa empresa de computadores lá em Cannes, subfaturava produtos e mandava para sua filial em São Paulo onde eram vendidos por preço muito superior do que estava sendo vendido nos EUA. E ainda contavam com a questão das alíquotas diferenciadas de tributação por ser equipamentos que vinham de países com os quais o Brasil tem acordos comerciais através do MERCOSUL. Quer dizer, tudo muito lícito. Eles mandam os produtos por offshore, Zona Franca é muito utilizado também. Eles mandam os produtos fabricados por eles para o Uruguai, Argentina e nesses países eles colam um adesivo, mudam a cor da embalagem e falam que o produto foi montado nesses países. E não foi. Entendeu? Isso é só para poder se utilizar de benefícios e acordos entre países. É complicado. É difícil cercar tudo. Sempre tem uma pessoa, alguém que age de forma errada [...] (Especialista 1).

Normalmente, as transações *offshoring* são realizadas por empresas de participação e empresas que funcionam como holding. Verificando alguns balanços de empresas não se percebe claramente que uma empresa realiza uma transação *offshoring* ou que ela própria tem uma empresa *offshore* em algum “paraíso fiscal”. Uma empresa pode realizar uma transação *offshoring* por meio de uma empresa especializada em administrar esses tipos de contratos. Em geral, essas empresas são conhecidas por *trading*, e realizam negócios entre empresas de diferentes países recebendo comissões pelos serviços prestados. Os vínculos são apenas temporários, ou seja, enquanto durar a transação. Já a empresa que detém uma empresa *offshoring* tem todas as obrigações regulares de uma empresa com sede no exterior.

De acordo com um especialista, somente quem trabalha na empresa consegue perceber a existência de uma transação *offshoring*. O próprio sigilo com que as transações são realizadas já deixa subentendido que algumas operações declaradamente “obscuras” podem ocorrer de forma regular nos negócios daquela empresa. No discurso acima isso fica evidente ao mostrar a mecânica operacional de uma empresa junto a uma *offshore* fora do seu país para colocar seus produtos de forma irregular em outro país e obter vantagens ilegais. “Há no mundo atualmente, cerca de 700 zonas de livre comércio por onde grande parte dos produtos legais e ilegais entra nos respectivos países, driblando a fiscalização e aumentando os custos operacionais dos países sem as devidas compensações tributárias” (HORTA, 2009).

Ao mesmo tempo em que milhões de dólares são movimentados clandestinamente, entrando e saindo dos países todos os dias, os sistemas legais de governo como a Receita Federal no Brasil não consegue identificar as empresas que agem de forma ilegal contra o fisco, utilizando a transação *offshoring* como meio. Hoje, uma das formas de identificar se uma empresa realiza transações *offshoring* ou tem empresa *offshore* é verificando na estrutura institucional se ela possui participações societárias, conforme aponta o discurso a seguir,

[...] Em participações societárias é possível identificar quem são os sócios. Isso é o mais claro. A empresa, por exemplo, João de Barros Ltda. tem como sócios a empresa Sabiá participações com sede no Uruguai, por exemplo. Então, quem foi listado como sócio no Brasil que tem a Sabiá

Participações como sócia e quem são os sócios da Sabiá Participações, entendeu? Tudo é uma rede, é uma teia de aranha para você achar, entendeu? Como é que faz isso. Aí quando você vai ver isso na estrutura do balanço patrimonial e tributário, já que é tributário e vai para a última linha do balanço das empresas por equity, serviço tributário, aí você encontra vestígios que identifica a presença de empresas coligadas controladas, quem participa, entendeu? Tudo isso para você chegar ao complexo da holding para analisar (Especialista 1).

A questão da identificação de uma empresa *offshore* não passa, apenas, pela observação atenta do balanço da empresa ou da identificação da sua condição societária. Nas transações ilegais, quando um usuário, pessoa jurídica ou física, detentor de capital não tem como gastar e nem como investir o recurso no próprio negócio – devido à forma como o recurso foi adquirido – ele busca fazer girar esse dinheiro na economia, criando uma estrutura que torne esse capital novamente legal. “Para isso ele se esconde por trás da transação *offshoring* fazendo com que esses recursos, ou capitais furtivos, saiam do país e percorram milhares de quilômetros antes de voltarem como lucros de operações bem sucedidas e livres de qualquer suspeita” (Especialista 2).

Em se tratando de empresa regularmente constituída, esse capital furtivo é fruto de negócios pouco transparentes ou fraudulentos, em que as notas fiscais emitidas por venda de produtos e serviços expõem apenas parte das transações realizadas, deixando outra parte – quase sempre a maior – fora dos registros. Em termos práticos, os especialistas chamam esse movimento de “Emitir por fora”. Ou seja, fraudar informação para evitar a cobrança de impostos pelo governo. Quando esse capital, conquistado a partir das constantes fraudes realizadas assume proporções de difícil ocultação, é hora de dar uma nova “roupagem” a esse dinheiro para ele voltar a circular novamente no mercado de forma legal. Quase sempre, esse processo é realizado em três fases distintas,

Na primeira fase, o dinheiro ilegal é retirado do país por meio de três procedimentos básicos: O primeiro procedimento é físico, podendo ser realizado através de carregamento por terceiros; por meio de produtos e ou em espécie. O segundo procedimento é eletrônico, é realizado por meio das transações interbancárias com os paraísos fiscais conhecidos. O terceiro procedimento envolve instituições financeiras ou estabelecimentos de casas de câmbio, cassinos, bingos, máquinas “caça-níqueis”, hotéis, restaurantes, compra e venda de jóias e obras de arte, drogas dentre outros (Especialista 2).

Na segunda fase, o interesse passa a ser o de ocultar os procedimentos realizados com o intuito de dificultar o rastreamento das operações contábeis. Aqui, o “mascaramento” da operação se dá através das empresas de fachada, das contas numeradas nos paraísos fiscais, da transferência em curtos espaços de tempo dos valores de um lugar para outro, e utilizando nomes de pessoas “laranjas”, fazendo desaparecer o vínculo do dinheiro entre o seu primeiro proprietário e o último. Nesta fase, é comum também o dinheiro ser transformado em bens móveis e imóveis em diferentes países (Especialista 2).

Na terceira fase, tem-se a integralização do capital objeto novamente no país de origem, mas, de forma legal, declarada, inclusive pagando impostos para dar maior grau de autenticidade à operação. É a chamada fase de repatriação do ativo. Nesse momento, toda a cadeia para rastreamento do dinheiro é quebrada. Não há mais nenhum vínculo do agente ilícito com o dinheiro sujo que saiu do país, uma vez que esse processo de repatriação se dá a partir de empréstimos bancários nacionais e ou internacionais, compra de ações de empresas no exterior com lucro ou prejuízo, pagamento de cartas de crédito, valores pagos a título de consultorias internacionais, serviços arranjados e outras formas mais (Especialista 2).

Ao analisar o discurso do *especialista 2*, pode-se inferir que quando os bancos estrangeiros perceberam as necessidades dos clientes (pessoas jurídicas ou pessoas físicas) de enviar recursos para fora do país e que esses clientes não tinham como comprovar a origem desses recursos, eles se valeram das lacunas deixadas pelas leis e normas do setor financeiro e fiscal e da fragilidade das fiscalizações existentes para criar mecanismos e estruturas para atender a esse seletivo mercado de clientes especiais oferecendo serviços mais confiáveis que os dos tradicionais doleiros. Além disso, os bancos foram amplamente favorecidos pela globalização da economia, e pelas comunicações via internet que facilitam as operações cambiais interbancárias. Todas essas facilidades tornam as operações bancárias, com países estrangeiros, mais fáceis de serem realizadas e, ao mesmo tempo, dificultam a descoberta de irregularidades.

A operação desenvolvida pelo banco consiste em armazenar em banco de dados informatizados, atualizados e rigorosamente seguros, os nomes e informações de clientes e potenciais clientes no Brasil e no exterior, onde o banco tem sua matriz ou filial que pudessem realizar esses tipos de operações. Uma característica comum entre os clientes é que eles têm interesses semelhantes por esses tipos de transações. Ou seja, de um lado o cliente com interesse em transformar Real em Dólar ou Euro, por exemplo. E, do outro lado, o cliente interessado em transformar Dólar ou Euro em Real. A tarefa do banco é encontrar esses clientes e aproximá-los “virtualmente” intermediando as operações de troca de titularidade dos capitais. Para os clientes, o fato de a transação ser realizada por um banco estrangeiro e de credibilidade no mercado, confere um sentimento de segurança e “lisura” às operações (Especialista 2).

A FIG. 7 ilustra de forma hipotética, conforme interpretação do discurso do especialista 2, os passos dados pelos bancos para transferir capital entre duas empresas,

A empresa “E1” é uma empresa localizada no Brasil, que necessita de dólares no exterior para cumprir alguns compromissos ou “esquentar” esse capital obtido através de operações ilegais no país. Mas “E1” não possui dólares. Contudo, “E1” tem grande soma em dinheiro conseguido através de caixa dois. Do outro lado, a empresa “E2”, também localizada no Brasil, precisa saldar compromissos internos no país e não tem reais suficientes para tal. Mas “E2” tem dólares no exterior que foram levados por meio de doleiro em outros tempos. A saída para “E2” é converter os dólares existentes no exterior em reais no Brasil, preferencialmente, sem precisar pagar impostos (Especialista 2).

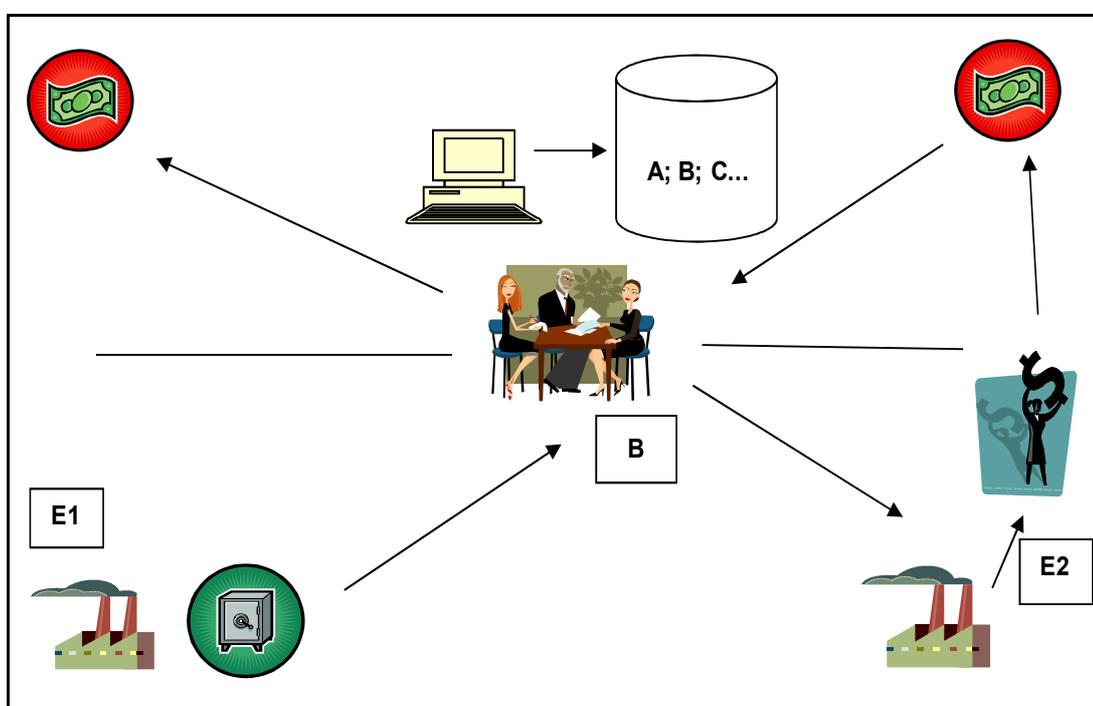


FIGURA 7 – Os passos de uma operação *offshore* para lavagem de dinheiro

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (obtidos a partir da entrevista com o especialista 2).

A origem dos recursos ilegais, gerados internamente no país, encontrará nas transações *offshoring*, a válvula de escape para se tornarem regulares novamente e voltar ao mercado sem deixar suspeitas. Com a facilidade que os bancos têm para realizar operações cambiais, é aqui eles entram oferecendo seus serviços, legais do ponto de vista operacional, mas, ilegais, do ponto de vista jurídico.

[...] É nesse momento que o Banco “B” entra. Primeiro, captando os clientes e os deixando armazenados em seu arquivo de dados. Eventualmente, os gerentes de contas dos bancos fazem contatos com esses clientes, em geral diretores ou altos executivos de finanças de empresas, para oferecer oportunidades de negócios desse tipo. Segundo, o banco conhece as necessidades dos clientes consultados através de suas movimentações no mercado e por meio de pesquisas, e sabe que mais cedo ou mais tarde, esses clientes vão procurar pelo banco para realizar operações de câmbio (Especialista 2).

Ao afirmar que o banco capta clientes e os armazena em banco de dados para consultas eventuais, o banco demonstra o interesse em oferecer serviços dessa natureza. E, o fato de os gerentes de contas desses bancos serem responsáveis por oferecer esses serviços, como oportunidade de negócio, para os altos executivos e diretores financeiros das empresas, deixa claro que o banco sabe quem são os alvos na empresa capaz de decidir. Isso mostra também, que o banco tem total domínio sobre as operações e que o BACEN não tem total controle e nem como coibir as irregularidades, que são realizadas livremente.

No discurso a seguir, o banco, de posse dos dados e conhecendo as necessidades dos clientes assume o controle da operação fazendo a intermediação entre os clientes sem que esses saibam da existência um do outro. Ou seja, para o cliente, o negócio é entre ele e o banco apenas. A partir desse instante, o banco garante não só a exclusividade e o sigilo da operação como também o controle da situação de tal modo que ele pode até mesmo manipular os clientes visando obter melhores resultados para seu desempenho de acordo com o andamento das negociações. Afinal, o banco está realizando uma operação para dois clientes que irão pagar cada um pelos serviços recebidos.

O papel do banco “B” a partir desse instante é realizar as transações para esses clientes sem a necessidade que eles se relacionem diretamente. Para os clientes, a operação é exclusiva com o banco, como uma operação de captação de empréstimo, ou de financiamento, por exemplo, que será a forma como o capital a ser transferido vai retornar limpo para o mercado sem necessidade de pagar os impostos de repatriação cambial. Apenas o banco sabe da origem das transações e que elas estão sendo realizadas entre duas empresas (Especialista 2).

Uma vez preenchidos os respectivos contratos de empréstimo e ou de financiamento (pró-forma), por cada um dos clientes com o banco, os dólares de “E2” são repassados ao banco que os deposita em uma conta aberta em nome de “E1” em

uma agência do próprio banco no exterior. Da mesma forma os reais, guardados em cofre por “E1”, são repassados ao banco que os deposita em uma conta aberta para “E2” no Brasil. Agora, cada cliente tem os seus capitais desejados e legalmente constituídos, nos locais de interesse, além de contar com sigilo bancário sobre a origem dos mesmos, o que dificulta o rastreamento pela Receita federal. Por esses serviços, o banco é remunerado pelas duas partes por uma comissão, que varia conforme o montante das transações realizadas.

As transações mostradas na FIG. 7 retratam a situação em que ambos os clientes, pessoas jurídicas “E1 e E2”, necessitam dos respectivos capitais localizados em diferentes países para atender aos seus propósitos particulares. O interesse é mútuo. Pode, entretanto, haver situações em que uma das partes, “E2”, por exemplo, não tenha interesse em ceder seus recursos para “E1” a não ser por meio de pagamento de ágio. Nesse caso, o banco “B” intermediador da operação se incumbem de negociar os valores do ágio. Ou seja, a demanda quando é maior que a oferta pode significar, também nas operações financeiras de *offshoring*, ganhos extras para os detentores do recurso. Nesse tipo de negociação a transferência de capitais se dá em caráter definitivo e não retornável.

Essas operações podem ser realizadas também de forma temporária, isto é, por meio de empréstimo provisório. Nessa condição, a troca de titularidade do capital entre “E1 e E2” é apenas provisória, e retornará aos seus proprietários na mesma moeda que tinham antes de realizar a operação, acrescida do pagamento de ágio ajustado entre o banco “B” e cada cliente respectivamente. Uma alternativa comum, utilizada para viabilizar uma transação de transferência de recursos entre dois clientes, é pela simulação de uma operação de compra e venda de ações, em que “E1” tem prejuízo e “E2” obtém lucro. Dessa forma, “E2” fica com os reais de “E1” e lá fora, no exterior, o banco faz a operação inversa, isto é, transfere os dólares de “E2”, para “E1” computando os supostos prejuízos.

Por exemplo, o banco vende ações para a empresa “E1” por R\$10,00 e compra as ações de “E2” por R\$10,00. Na hora de desfazer a operação o banco paga, por exemplo, R\$6,00 para cada ação de “E1” e paga R\$14,00 para cada ação de “E2”, configurando a transferência de R\$4,00 por ação para “E2” e conseqüentemente, a redução em R\$4,00 reais do caixa dois de “E1”. Dessa forma, o banco transfere para cada ação de “E1”, R\$4,00 para

“E2”. A comissão do banco é extraída dos R\$4,00 transferidos de “E1” para “E2”. Mesmo havendo incidência de imposto de renda, para essas operações, elas são calculadas na ponta do lápis de forma a produzir o lucro desejado por todas as partes (Especialista 2).

Outra forma de migrar capital para o exterior é pela compra de empresas ou realização de investimentos em empresas localizadas em paraísos fiscais. A maioria dos bancos possui especialistas para orientar ao cliente como fazer essas operações. A operação funciona da seguinte forma,

Os bancos e instituições financeiras possuem uma série de empresas chamadas de “empresas de prateleira” ou “empresas de gaveta” constituída legalmente em paraísos fiscais com ações ao portador. O capital inicial dessas empresas geralmente é baixo, em torno de US\$1, 000. 00. A partir do interesse do cliente - que sabe que tal banco faz esse tipo de transação - ele procura o banco e manifesta seu interesse em investir no exterior. O funcionário do banco vai até o “armário” e escolhe ou, solicita ao cliente que ele próprio escolha o nome da empresa de seu agrado na lista de nomes ofertada. Vamos supor que o cliente escolheu, por exemplo, a empresa International Castable of Cayman. O cliente compra a participação desse banco nessa empresa e passa a ser acionista ao portador de empresa no exterior. Mais precisamente, acionista da International Castable of Cayman. Por ser um país offshore, considerado paraíso fiscal, ninguém precisa se identificar e não há tributação de imposto de renda ou, quando há, o imposto é diferenciado. Outro detalhe importante sobre os paraísos fiscais é que a empresa ali estabelecida não pode operar localmente, servindo apenas como endereço da empresa. Continuando, o cliente vai aplicar um capital de US\$1, 000, 000.00 nessa empresa. Ao banco, cabe a responsabilidade de transferir o dinheiro do cliente nos moldes já demonstrados anteriormente para tornar a operação financeira legal, uma vez que a Receita Federal não tem conhecimento da existência desse montante de dinheiro com o cliente (Especialista 2).

Outra possibilidade é transformar a empresa localizada no Brasil em empresa estrangeira.

- a. *Adquire-se uma empresa no exterior, geralmente em paraíso fiscal, através de uma operação bancária conforme já mostrado;*
- b. *Em um segundo momento é remetido recursos para essa nova empresa no exterior utilizando os serviços de remessas interbancárias;*
- c. *Após algum tempo, essa empresa no exterior, que não tem nenhuma ligação com os sócios de uma empresa no Brasil – uma vez que ela é título ao portador, tenta adquirir participação da empresa no Brasil utilizando os recursos dos próprios sócios no Brasil.*

Só que, dessa vez, por ser uma transação que envolve empresas no Brasil, ela depende de autorização do Banco Central. “Tudo feito de forma legal”. A empresa no Brasil vai continuar a manter o poder de decisão e também o controle sobre a empresa no exterior, mas, passa a ser a partir da autorização do Banco Central, uma empresa estrangeira. “Dessa forma, a

nova empresa passa a ter direito de remeter lucros ao exterior sem pagar imposto no Brasil e a não precisar repatriar ganhos auferidos através de operações externas (Especialista 2).

Para todos os fins e direitos, os impostos não cobrados no Brasil deveriam ser cobrados no país de origem da empresa. Contudo, devido essa empresa ser uma *adventury capital*, por exemplo, localizada em um país considerado paraíso fiscal, que não cobra impostos desse tipo de empresa, o lucro porventura auferido fica isento de impostos.

Uma variante desse processo se resume em vender uma empresa no Brasil para investidores estrangeiros e propor o recebimento do valor da venda dividido com parte do pagamento feito no Brasil, sobre o qual vai incidir impostos regulares e a outra parte, em geral maior, depositada em uma conta corrente do vendedor no exterior e sobre a qual ele não vai pagar impostos (Especialista 2).

A forma mais tradicional utilizada para burlar o fisco e transferir capital para o exterior é por meio da compra de produtos no exterior com valor de nota fiscal abaixo do valor real de compra. Dessa forma, a empresa paga os impostos, mas, sobre valores demonstrados na nota fiscal de compra devidamente adulterado na fonte. Hoje em dia, essa prática é menos freqüente, uma vez que o órgão de fiscalização da Receita Federal já conhece esse mecanismo e realiza vistorias na entrada e saída dos containeres nos portos brasileiros reduzindo sua incidência (Especialista 2).

Por outro lado, a evasão fiscal¹⁰ tem aumentado sua participação nos ilícitos financeiros por empresas de varejo e ou empresas parceiras, em que uma delas envia o produto para outra com preços superfaturados. Essas mercadorias, em geral produzidas em países *offshores*, “de primeira onda” onde há todos os benefícios de isenção de impostos são enviadas para outros países para serem vendidas por valores superiores aos de mercado. Em 2007, a Receita Federal descobriu uma transação desse tipo entre uma empresa fornecedora de equipamentos de informática nos EUA – que enviava equipamentos ao Brasil para sua parceira localizada no estado de São Paulo – com nota fiscal superfaturada. Esses produtos

¹⁰ Julga-se pertinente esclarecer a diferença entre Evasão Fiscal e Elisão Fiscal. A primeira significa evadir, fugir para não pagar os tributos devidos. Constitui uma ação ilegal e criminosa. A segunda, Elisão Fiscal significa encontrar brechas na legislação que não impede o contribuinte de pagar menos imposto. Portanto, não é considerada evasão fiscal, embora seja uma atitude oportunista (Dados da pesquisa, 2008).

eram então vendidos a valores de mercado no país e em outros países vizinhos possibilitando resultados altamente compensadores às empresas, que repartiam entre si os ganhos do superfaturamento (Especialista 2).

Se, por um lado, alguns bancos participam de ações de ilegalidades contra a economia nacional, por outro, os riscos de serem descobertos realizando essas operações ilegais vêm se tornando cada vez maior, devida eficácia nas fiscalizações. É o que diz o especialista 3, ao ser perguntado sobre a possibilidade de o sistema de controle e entrada de capital no país propiciar a realização de transações ilegais.

Olha não que o sistema propicia. O sistema é um sistema voltado para transações legais. A despeito das alíquotas serem maiores para realização dessas transações, Todas as transações realizadas é baseado em um sistema legal. Ou seja, você paga imposto de renda no exterior, de conta que você tem no exterior, você paga insumos para ter maior tranquilidade. Agora, se uma empresa resolve subfaturar através de uma transação offshoring para sonegar aqui dentro, claro que isso pode acontecer porque isso independe do sistema, mas, muito mais da intenção de cometer um crime vamos dizer assim, da pessoa que dispõe do conhecimento necessário para realização de transações desse tipo. Agora, é claro que as operações que tinham no passado, não declaradas estão cada vez mais difíceis, por quê? Porque os bancos estão mais atentos, a representação está muito mais restrita, a informatização dos sistemas financeiros está cada vez maior, os mecanismos de controles tributários são muito mais eficazes, a regulamentação esta mais restrita, o Banco Central tem tido maior atuação, enfim, eu não digo para você que uma empresa não possa fazer essas operações com esse objetivo, mas, as empresas que querem fazer offshore através do subfaturamento, este tipo de coisa, pode até fazer, mas, vai ter muitas dificuldades (Especialista 3).

O discurso acima reafirma a posição dos outros especialistas de que, embora possa haver falhas de sistemas, essas são menores do que se supõe. E que as irregularidades praticadas atualmente é fruto da intenção do próprio homem que prefere correr riscos, ao tentar obter maiores vantagens por meio de métodos ilegais, reforçando a tese de Da Matta (1983) sobre a dificuldade de o brasileiro respeitar leis e seguir regras.

Ainda conforme Da Matta (1983), o desrespeito às leis e regras, não é uma característica apenas dos brasileiros e nem apenas das pessoas. O comportamento dos governos ao atribuir taxas e impostos abusivos e demorar em reconhecer os direitos de seus contribuintes, também é considerado uma ação premeditada com o

objetivo de cometer atos ilícitos, o que motiva as pessoas em também fazê-lo. De acordo com o discurso do especialista 3, a existência de “caixa dois” em muitas empresas se deve ao excesso de carga tributária existente no país e ao fato de o governo também não agir de forma honesta,

[...] Em operações internacionais sempre você pode utilizar para bem quanto para o mal, tudo. Se você vende um apartamento você pensa em esconder um pouco do capital e tal. Isso é uma prática que infelizmente existe. Por quê? O sujeito pensa assim: Poxa, o estado quando tem que restituir imposto de renda ele demora dois anos, três anos para me restituir. Agora, na hora que ele me cobra, inclusive uma coisa que é indevida, ele me cobra e eu tenho que correr atrás para provar que era indevida a cobrança. Então o estado brasileiro também na questão do erário ele nunca foi honesto nesse sentido. Ele sempre se sustentou na esperteza do Delfim Neto que fazia através de decreto lei. Ele nem queria saber se era inconstitucional. Ele queria era arrecadar mais. Quer dizer ele aumentava o imposto e depois você corria atrás para pagar menos imposto. Na verdade o sistema tem que ser completo. Quando você tem uma sociedade que é: uma carga tributária equilibrada, uma sociedade que funciona em termos de logística, em termo de tudo, quando a empresa é focada, é competitiva no que produz, ela não tem razão para fazer isso. Agora, com essa carga tributária meu amigo, com o custo social que você tem com o desperdício de dinheiro público com essa máquina falida, essa coisa... Esse cabide de emprego, ao invés de ter empresas efetivamente modernas, você tem um cabide de emprego um consumidor de dinheiro essa prática infelizmente continua. Eu queria que fosse diferente (Especialista 3).

Entende-se que nenhuma empresa pode suportar tamanha carga tributária sem nenhuma contrapartida, como é no Brasil na atualidade. Empresa e sociedade perdem com o excesso de tributos cobrados pelo governo. O custo alto para manter uma empresa operando em solo brasileiro estimula ainda mais a prática de ilegalidades, reduzindo as arrecadações de tributos pelo governo e em consequência, os benefícios para a sociedade. É um círculo vicioso em que todos perdem, mas a empresa perde mais, pois atrasa o seu desenvolvimento, compromete o seu desempenho e torna-se obsoleta. Na soma dos resultados, todos saem perdendo e quem paga a conta é a sociedade.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), as experiências bem sucedidas de apoio à internacionalização apontam a necessidade de adoção de critérios claros para a cobrança de desempenho das empresas, apoiadas por políticas públicas, tais como: aumento da exportação, transferência de tecnologia para o país de origem, importação de insumos e repatriação de divisas como forma de evitar as transações ilegais de divisas (TAVARES, 2007).

Na atualidade, os criminosos do “colarinho branco” (pessoas que praticam crimes de “lavagem de capital” e “evasão fiscal”) integram o grupo de praticantes de delitos, inclusos nas leis 9.034, de 03 de maio de 1995, e na lei 10.217, de 11 de abril de 2001, que altera a redação de alguns dos artigos da lei anterior. Estas leis, embora também tratem das questões relacionadas com lavagem de capitais, não explicita de forma clara o que vem a serem os organismos criminosos que ela nomeia.

Atualmente, há no país, muitas disposições legais de prevenção e combate aos crimes de lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, direitos e valores, mediante o acompanhamento das operações realizadas com pessoas politicamente expostas, conforme previsto nos termos das leis:

- Lei n. 9.613, de 03 de março de 1998: dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), e dá outras providências.
- Decreto n. 5.640, de 26 de dezembro de 2005: promulga a Convenção Internacional para Supressão do Financiamento do Terrorismo, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas, em 9 de dezembro de 1999, e assinada pelo Brasil em 10 de novembro de 2001.
- Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006: promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas, em 31 de outubro de 2003, e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003.

Conforme Silva (2002)¹¹,

A impressão que se tem é que todos os delitos de "lavagem" de capitais, por afetarem a ordem econômico-financeira, seriam da competência da Justiça Federal. Segundo o jurista, isso não parece ser correto, devendo prevalecer a literalidade do dispositivo que estabelece que, em regra, a competência é da Justiça Estadual e excepcionalmente da Justiça Federal, já que nem sempre o bem jurídico tutelado, no caso a ordem econômico-financeira, afetará necessariamente toda a economia nacional e conseqüentemente os interesses da União (SILVA, 2002).

¹¹ Silva é professor do Departamento de Direito do Centro de Ensino Catalão (Madri, Espanha).

De acordo com a opinião dos especialistas muitas empresas já realizaram, alguma vez no passado, uma transação *offshoring* e, na atualidade muitas realizam ou um dia realizarão esse tipo de operação. Entretanto, nenhuma delas, segundo seus relatos, afirma isso abertamente. *Offshoring* é de fato um tema obscuro cercado de dúvidas e informações, até certo ponto desencontradas, uma vez que nunca se sabe quem faz, mas, sabe-se que faz, embora os valores não sejam conhecidos, mas, o que dizem é que gira em milhões de reais e em certos casos até bilhões de reais. A ONU levantou suspeita, no final do ano de 2008, portanto, no início da crise financeira dos EUA, que os valores clandestinos que suportavam algumas instituições financeiras na Europa e na Ásia poderiam ser superiores a US\$ 900 trilhões de dólares em *cash*. Ou seja, a questão da ilegalidade é mais extensa do que se pode imaginar e as instituições envolvidas com crimes de “colarinho branco” são mais fortes, melhor organizadas e estruturadas que a maioria das instituições governamentais.

A FIG. 8 apresenta a análise das dimensões de legalidade e ilegalidade e as respectivas categorias geradas pela interpretação da análise de conteúdo dos discursos dos especialistas. Percebe-se que é grande a quantidade de pontos interferentes, mostrando a complexidade que a operação envolve, e a necessidade de se ter um planejamento bem feito e rico em informações que possibilite reduzir as ações ilegais por meio da transação *offshoring*.

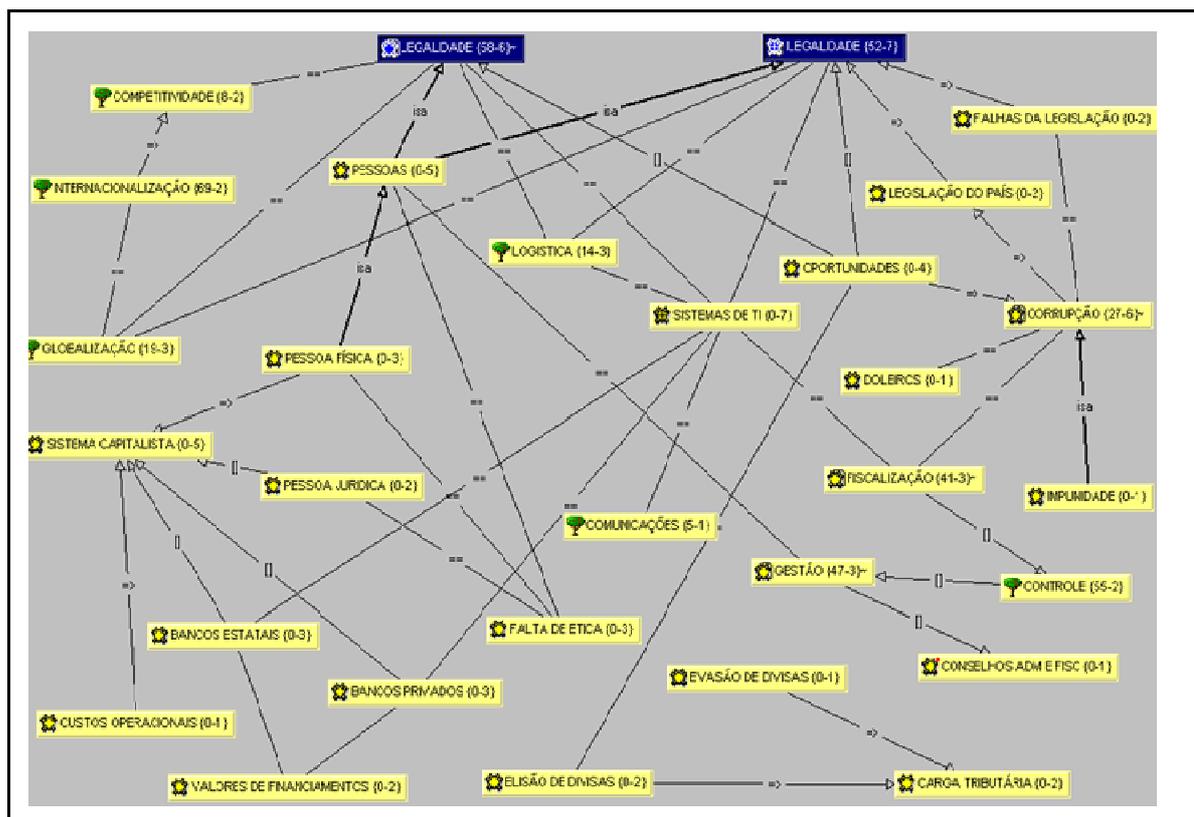


FIGURA 8 – Visão dos especialistas sobre a legalidade e a ilegalidade nas transações *offshoring*
 Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Observando nos discursos as entonações de vozes e as ênfases em determinados assuntos, foi possível identificar grande número de relações associadas à ilegalidade da operação. Nota-se que a categoria “pessoa” está no centro da transação *offshoring* em ambos os domínios, legalidade e ilegalidade. Os sistemas, nesses domínios são os facilitadores. Assim, investir em sistemas de segurança e fiscalização e pessoas com perfil adequado para exercer funções em que a ilegalidades é um atrativo a parte, pode ser o caminho para reduzir o índice de ilegalidades presentes nas transações *offshoring*.

4.5 Casos de ilegalidades utilizando transações *offshoring*

A Polícia Federal denunciou a existência de operações financeiras em pelo menos três empresas *offshores*, sob orientação de escritórios de advocacia, para lavagem de dinheiro público. A matéria, intitulada “Máfia das Prefeituras lava dinheiro em paraíso fiscal”, (PRATES, MELLO e RIZZO 2008), aponta o envolvimento de prefeituras municipais mineiras com prestadoras de serviços terceirizados que

utilizariam empresas *offshores* para promover o desvio de dinheiro público destinado ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), e do Fundo de Participação dos Municípios (FPM). Esse exemplo ilustra um caso de pessoas públicas, que deveriam zelar pelo patrimônio público e que, ao contrário, utilizam de seus cargos para promoverem desvio de recursos do Estado para suas contas bancárias particulares em paraísos fiscais. De acordo com Prates *et al.* (2008), a operação funcionava da seguinte forma:

1. Um acordo entre cidades que tinham dívida com o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e o governo Federal, previa que 6% dos recursos do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) deveriam ser utilizados para amortização de débitos previdenciários.
2. Lobistas procuravam essas prefeituras e ofereciam um pacote de serviços, incluindo decisões judiciais para liberar o valor retido. Eram então contratados, sem licitação, escritórios de advocacia sediados em Belo Horizonte, que entravam com os processos na Justiça Federal.
3. Os processos iam parar sempre nas mãos de um juiz do Tribunal Regional Federal, da 1ª Região, que segundo a Polícia Federal, recebia vantagens para dar decisões favoráveis às prefeituras.
4. Com as liminares, o dinheiro (do FPM) era totalmente repassado aos municípios e, depois, repartido entre prefeitos, servidores, magistrado, advogados e assessores que participavam do esquema.

De acordo com os autores da matéria, a empresa *offshore* Tevali S/A, com sede no Uruguai, e duas outras empresas cujos nomes não foram revelados era a empresa de fachada utilizada pelos escritórios de advocacia no Brasil para concretizar as operações. Os envolvidos foram indiciados por crime de formação de quadrilha, tráfico de influência, corrupção ativa, exploração de prestígio, fraude em licitação, quebra de sigilo, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro. Até a conclusão desse trabalho, em fevereiro de 2009, ainda não eram conhecidos os resultados das

investigações, mas as pessoas envolvidas foram afastadas de seus cargos públicos, inclusive o prefeito municipal da cidade de Juiz de Fora¹².

Esse e muitos outros casos similares são de pleno conhecimento público e mostram como as transações *offshoring* são empregadas para a realização de atos criminosos e favorecerem grupos de pessoas ligadas ao poder público.

Para fins de exemplo, cita-se a seguir um caso em que são mostradas as relações obscuras entre um personagem estrangeiro e um personagem brasileiro¹³.

- Liechtenstein, com apenas 32 mil habitantes, localizada entre a Suíça, a Alemanha e a Áustria, é conhecida como paraíso fiscal e seu principal produto é abrigar empresas fantasmas de pessoas milionárias, espalhadas por todo o mundo, para ocultar divisas. Segundo a matéria do jornal, em Liechtenstein há duas empresas para cada habitante. Nesse principado, mora e trabalha o senhor Herbert Batliner – advogado conhecido por atrair empresas de fachada com o objetivo de encobrir a origem do dinheiro de seus clientes.
- Em 1991, o deputado por São Paulo, Paulo Salim Maluf abriu em Liechtenstein a Fundação *White Gold* (Ouro Branco). De acordo com informações essa Fundação movimentou mais de US\$ 100 milhões de dólares, por meio de 10 contas bancárias na Suíça. Todas pertencentes ao referido deputado. A empresa *White Gold* tinha, curiosamente, como endereço o mesmo aonde funcionava a empresa de Herbert Batliner, Rua Aeulestrasse, n. 74, caixa postal, 86. Durante a década de 1990, conforme consta dos processos em andamento na justiça de São Paulo, Maluf movimentou mais de US\$ 350 milhões de dólares utilizando-se de “laranjas” em bancos europeus, principalmente na Suíça, na França e na Ilha Jersey (Canal da Mancha). Sabe-se que cerca de US\$ 250 milhões de dólares estão congelados por decisões da justiça desses próprios países e que o senhor Herbert Batliner, era um agente utilizado por Paulo Maluf

¹² Alberto Bejani do (PTB), um dos prefeitos envolvido no esquema e afastado por improbidade administrativa.

¹³ Divulgado no Jornal “O Estado de Minas” (13 de abril de 2008), no caderno de Política, sob o título de “Lavagem de dinheiro – Paraíso do Crime”.

para movimentar boa parte dessa fortuna. A empresa do senhor Herbert Batliner funcionava como “incubadora de empresas fantasmas” e calcula-se que pelo menos 10 mil empresas de fachada usam o mesmo endereço do senhor Herbert. A família Maluf é um dos grandes clientes do senhor Herbert. No mesmo endereço, consta a Fundação Pérola Negra do filho de Maluf, Flávio Maluf e mais abaixo, mas, na mesma Rua Aeulestrasse, n. 38 o senhor Herbert tem outras empresas fantasmas, como a Fundação Alyka e Abutera, que tem como beneficiária a filha de Maluf, Lúgia Maluf¹⁴.

- Fausto Cattaneo, especialista em crime organizado na Suíça e ex-comissário de polícia, afirma que as relações de Herbert e Maluf extrapolam as normas da coincidência e se tornam suspeitas. O procurador-geral de Genebra, Daniel Zappelli, confirma o congelamento dos US\$ 250 milhões de dólares supostamente pertencentes a Maluf e que, assim que se confirmar as suspeitas de ilegalidade desse dinheiro, ele deverá ser devolvido para os cofres do governo brasileiro. Como demonstrado, muitas são as formas de se cometer crimes financeiros utilizando as operações *offshoring*¹⁵.

Em geral, as aplicações realizadas por pessoas físicas no exterior deveriam se resumir na compra de ativos imobiliários, participação em empresas estrangeiras por

meio da compra de ações, contratação de serviços especializados e movimentação de contas bancárias para recebimento de valores e pagamentos de débitos contraídos no exterior. Entretanto, há pessoas físicas que se envolvem com as transações *offshoring*, com intuito de burlar as leis e regulamentos que as tornam legais para obter vantagens pessoais. Quase sempre essas operações ocorrem a partir do aproveitamento de brechas deixadas pela legislação ou de falhas de sistemas de informática e pelo desvio de conduta do homem que facilita que essas operações possam ser realizadas com algum sucesso. As operações ilegais, em geral, estão presentes na ocultação de resultados financeiros obtidos durante o exercício fiscal, na blindagem de patrimônios móveis e imóveis e na evasão fiscal.

¹⁴ Extraído do Jornal Estado de Minas, 13. Abr. 2008.

¹⁵ Extraído do Jornal Estado de Minas, 13 abr. 2008.

De qualquer maneira, um fato já pode ser considerado resolvido em relação à estratégia de BPO: o uso dessa estratégia pelas empresas está mudando a geografia econômica mundial, as relações de trabalho, ambientais e sociais e que suas conseqüências em longo prazo ainda são desconhecidas.

4.6 A governança nas transações *offshoring*

Em princípio não foi percebido nas entrevistas com especialistas em transações *offshoring*, distinção entre modelos de gestão para empresas que atuam no mercado interno e para empresas que atuam no mercado externo. De forma geral, em ambos os casos, são dados prioridade para os modelos que aumentem a produtividade e proporcione maior rentabilidade por unidade de moeda investida, de forma a tornar a empresa mais lucrativa e competitiva. As empresas que possuem filial fora do país de origem possuem dois componentes a mais para serem avaliados e controlados pela sua administração. Trata-se das diferenças culturais e legais do país anfitrião que interferem nos hábitos e costumes das pessoas exigindo da empresa postura administrativa diferente de forma a reduzir os riscos inerentes ao negócio.

Em empresas que realizam transações *offshoring*, uma das dificuldades dos dirigentes e gestores reside nas cláusulas contratuais que versem sobre a distribuição de autoridade, bem como o tipo de controle a ser adotado. De acordo com Child (2005) uma das competências chave da administração de empresas está na habilidade dos gestores em coordenar, via *web*, atividades executadas por empresas contratadas fora do país de origem da contratante. Além disso, ambas as empresas, contratante e contratada, devem ter consciência de que estarão sendo submetidas a pressões de administrações constantes e, portanto, sujeitas a desencontros de objetivos e geração de conflitos que precisam ser administrados satisfatoriamente pelos principais executivos no dia-a-dia das empresas mesmo à distância.

A pressão administrativa quando envolve relacionamento interpessoal sofre, conforme Rocha (2003), a influência da “distância psíquica” causada pelas distâncias geográficas e pelas culturas relacionadas. Na atualidade, o executivo tem sido cada vez mais exigido no domínio dessas diferenças uma vez que o futuro

sinaliza para a existência de um mercado cada vez mais seletivo e com poucos *players* controlando suas respectivas indústrias. Com a globalização se consolidando cada vez mais na formação de blocos econômicos, a expectativa é de que as empresas se localizem em países em que, a abundância de insumos; a disponibilidade de mão-de-obra barata e capacitada e os benefícios fiscais, que se transformem em vantagem competitiva para a empresa. Para isso, será exigida do novo dirigente, uma multiplicidade de conhecimento e habilidades que antes não eram exigidas.

Mudanças rápidas de estratégia das empresas, no novo cenário econômico mundial, tornaram-se mais uma questão de necessidade do que de oportunidade. No discurso a seguir, o especialista 1 fala sobre a Gerdau, 13º maior produtor de aço do mundo ter compreendido a importância de vencer as barreiras culturais e da estratégia que a impulsiona para se consolidar como empresa transnacional monopolista.

[...] Os aspectos culturais de um país não são iguais ao do outro. A empresa tem que se adaptar. É o que eu falo... Pensar local e agir local são duas coisas complicadas para quem pretende internacionalizar suas operações. Tem mudanças sim. Tem que ter. Um grande exemplo que nós temos aí é a Gerdau. A Gerdau ta crescendo como? Comprando empresa quebrada e contratando executivo de ponta para levantar as empresas. A Gerdau hoje esta nos EUA, no Peru, já esta se adiantando pra quê? Isso vai ficar nas mãos de poucas pessoas mesmo. Os players estão diminuindo (Especialista 1).

Entre os anos de 1980 e 1990, era comum haver operações de compra e venda de grandes empresas ou participação acionária por meio de *joint-venture*. Na atualidade, as empresas modernas também costumam comprar outras, mas, ao contrário do passado, as empresas atuais são menores fisicamente o que as torna enxutas, necessitando poucas adequações funcionais que envolvam contratação ou demissão de empregados. Nesse caso, as empresas ao se fundirem se tornam menores fisicamente, muitas atividades comuns são automatizadas ou passam a ser executadas por apenas uma das Unidades Externa de Negócios (UEN). É nesse sentido que parece ser a tendência pela monopolização da empresa do futuro. Estas fusões e terceirizações *abroad* parecem contribuir para estabelecer uma nova ordem social nos países desenvolvidos com reduções de postos de trabalho, conforme

colocado por Ricart (2006) e Koch (2004), em seus estudos sobre o desconhecimento das conseqüências que podem advir das transações *offshoring* no futuro.

Os negócios da empresa moderna estão relacionados à administração de riscos financeiros. É comum, hoje em dia, um departamento de risco nas empresas onde o gerente está diretamente ligado à diretoria administrativa e financeira. A sua atividade fim está relacionado a captar dados externos e internos, transformá-los em informações confiáveis que auxiliem os executivos, de nível tático e estratégico, na tomada de decisões.

[...] O ambiente de negócio tem que ser favorável para a empresa. Agora isso, eu concordo. Tanto que, se a empresa não der resultado, ela não vai existir. Acho que qualquer passo que a empresa dá hoje é questão de resultado. Além disso, tem uma série de coisas que... Ela tem cobrança de acionistas, stakeholders, tem cobranças de todo mundo [...] (Especialista 1).

Um fato importante nas administrações de empresas, que operam por meio de transações *offshoring*, está relacionado à questão do poder de decisão e do controle sobre as operações da empresa. De acordo com um dos especialistas, “a maioria dos empresários brasileiros prefere as investidas no exterior pela IDE à *joint-venture*”, mesmo sabendo que o custo dessa operação é muito maior, pois, segundo ele, “nas transações por meio de *joint-venture*, o empresário fica por trás dos bastidores da administração, sem nenhum poder de decisão. Enquanto que nas transações envolvendo IDE, tem contato direto com a empresa no dia-a-dia de sua operação interferindo nas decisões” (Especialista 1). Ou seja, baseado nesse depoimento, o empresário brasileiro gosta mesmo é de estar no comando da situação, ter o poder nas mãos para administrar do seu modo, não ser apenas o coadjuvante e assistir outras pessoas fazerem o que ele próprio desejaria estar fazendo.

Em outro discurso, fica evidenciada a característica do empresário brasileiro em querer ter o comando da empresa à suas mãos,

[...] O que normalmente acontece é o seguinte: cria-se a empresa lá fora alguém que tem dinheiro e quer [...] transformar a participação de capital

brasileiro em capital estrangeiro, ta certo? É lógico que sem perder o controle [...] (Especialista 2).

Quanto à decisão de investir no exterior esta não depende de uma única pessoa, mas, sim, do seu maior executivo e de uma decisão conjunta com gestores e membros do conselho de administração, apoiados por um planejamento eficaz das operações em todas as suas fases. Por isso as decisões sobre internacionalização são tomadas de forma colegiada e baseadas nas características do negócio a ser internacionalizado, conforme identificado abaixo,

[...] Não se trata de ser uma pessoa diretamente responsável por este tipo de decisão. O que acontece é que dependendo de como a empresa está organizada ela tem um conselho de administração e tem uma diretoria. O conselho é aquele que cuida da parte estratégica, é a parte pensante, que vai cuidar da parte estrutural, vamos dizer assim, que vai representar a vontade dos acionistas. A diretoria é executiva, é quem executa os planos estabelecidos pelo conselho. Eu acredito o seguinte, não tem um responsável em particular, o que eu tenho visto na realidade é um consenso tanto dos acionistas, quanto do conselho e da própria diretoria. Então, o que determina essa decisão de ir para o exterior é a oportunidade, é a abertura que a administração da empresa tem, e o propósito que a empresa tem de fazer expandir seus negócios. Você não precisa ir para o exterior para poder expandir. Então o que você tem é a oportunidade, quando você quer manter um ativo, não o seu risco de faturamento em um só país, você quer fazer um balanço, você quer que parte da sua receita seja realizada lá fora, ou o seu negócio ele é voltado para fora, quer dizer, a sua produção é muito mais voltada para fora do que para dentro do país de origem. Então esses fatores é que vão determinar essa decisão de internacionalizar. É o mercado, é o comportamento do mercado, o potencial do mercado, a capacidade que você tem de estar oferecendo uma tecnologia que vai ter uma boa imagem no exterior, você tem, por exemplo, comércio que parte é vendida aqui, mas, o grosso é destinado para o exterior, isso é que vai determinar o momento de você internacionalizar (Especialista 3).

Quando os dirigentes da empresa estão de frente para o problema de internacionalização, eles precisam de assessoria competente para ajudar na tomada de decisão, uma vez que esse tipo de decisão é muito complexo para ser assumida integralmente por apenas uma pessoa. De acordo com o discurso, as decisões são tomadas com base consensual. Não há maior ou menor interesse para decidir sobre essa matéria. A questão da oportunidade e dos riscos envolvidos é o que fundamenta a proposta de ir para o exterior ou permanecer no país. E, na hora de bater o martelo, o consenso prevalecerá.

Nesse próximo discurso, é mostrada a importância do planejamento para o dirigente na hora de decidir pela internacionalização,

Eu acho o seguinte, primeiro você precisa definir as questões de aceitação da produção, onde é que você quer trabalhar, mas, para isso você tem que fazer um processo integrador antes de tomar essa decisão. O processo integrador significa o que: você tem que identificar no mercado o foco de seu interesse, depois tem de ir a esse mercado identificar o potencial do comprador do seu produto; as questões de regulamentação em termos de embalagens; controle sanitário; eventualmente, as questões de garantia oferecidas aos compradores; a logística de importação; as questões tributárias; a questão societária, a organização societária que você tem que ter. [...] Então é muito fácil. Às vezes você quer fazer uma exportação, a Vale, por exemplo, tem interesse em abrir uma base na Arábia Saudita para poder atender ao Oriente Médio. Então ela precisa saber como funciona essa estrutura societária na Arábia saudita, que tipo de sociedade tem lá, como é que é a tributação, como é questão de mão-de-obra brasileira, pode mandar gente para lá? Como é questão de vistos locais? [...] O que é preciso saber para a empresa operar ali? Como é que ela faz para retirar dinheiro, quais são os controles a que a empresa está sujeita, ela vai poder contratar mão-de-obra, qual o percentual de mão-de-obra local ela vai ter que contratar para trabalhar lá dentro. Então você tem que fazer todo esse levantamento prévio que seria assim uma “due diligence”¹⁶, que você vai fazer para montar esses dados e poder definir qual é o modo de produção mais eficiente logisticamente, em termos tributários [...] enfim, as etapas que devem fazer parte do seu planejamento para auxiliar na tomada de decisão (Especialista 3).

Durante o processo de internacionalização é comum aos empresários pedirem a opinião de especialistas, quanto à melhor maneira de entrar em um país de costumes diferentes, o que, segundo o Especialista 3, traz a seguinte orientação,

[...] Isso é perfeitamente válido. Por exemplo, no momento que você decide que tem que ir para o exterior, a primeira coisa a ser definida é o que: Qual é a estrutura mais adequada para fazer isso. Vai depender dessa estrutura, digamos societária e operacional que vai levar em consideração todas aquelas informações de “due diligence”. [...] Agora, para eu fazer isso eu vou ter a matriz aqui, uma subsidiária aqui, outra subsidiária ali, e tal. Como é que eu vou controlar esse negócio? Eu vou ter que estar estruturado através de um holding então em alguma jurisdição offshore vai receber os recursos. [...] é, por que tem que operar desde o início, desde a fase de preparação e a partir desse holding você vai fazer os contratos. Agora onde é que esse holding vai ficar? No Brasil ou numa outra jurisdição que me dá um tratamento fiscal melhor do que a outra? Qual é o local adequado em função da necessidade que você vai ter física, operacional e, a questão tributária, que você precisa saber. Você vai buscar isso, para você ter a menor despesa tributária possível. Isso são opiniões, na verdade, são mais do que opiniões que são tratadas durante as reuniões que antecedem a instalação de uma empresa internacional (Especialista 3).

¹⁶ O termo *due diligence* deriva do conceito do Direito Romano *diligentia quam suis rebus*, ou seja, a diligência de um cidadão em gerenciar suas coisas. Portanto, *due diligence* é o procedimento metódico de análise de informações e documentos de uma determinada empresa, com objetivo predeterminado - fusões e aquisições, planejamento de reestruturações societárias, operações financeiras complexas ou processos de privatização de empresas – que resultará em um relatório das reais condições da empresa analisada. Ver SANTOS, T. C. (2009).

Em função dos conhecimentos exigidos dos dirigentes das empresas e da complexidade das transações *offshoring*, a empresa precisa se estruturar adequadamente para atuar no exterior:

[...] uma vez que você está direcionado para um universo conhecido onde você tem tanto um regulamento tributário e societário, conhecido e você a partir daqui vai ter que fazer operações externas. Isso significa o que? Você vai ter que ter demonstrações financeiras que possam ser utilizadas para financiamento fora, obter garantias fora, você ter balanço que consiga refletir as suas transações tanto aqui quanto lá, é... Você tem que ter uma estrutura organizacional e de gestão muito mais complexa para você tratar com competências variadas de administração. Você vai tratar com movimentação de recursos, com investimentos fora. Quando você faz investimentos fora você está sujeito a prestar informações para o Banco Central, o que antes você não estava; você vai ter problemas de moeda, você vai escolher as moedas de transação o que antes você não tinha que fazer; você vai querer receber em Euro ou receber em Dólar? As transações com dólar é diferente da relação Real X Dólar ou Real X Euro. Então essa definição de moeda é uma questão complicada. Certo? A questão tributária, se eu quiser dar um tipo de solução isso me gera que tipo de tributo? Se eu quisesse deixar do jeito que tá então eu não ia... Então, essas são preocupações que você vai ter que ter e que vão acarretar uma gestão muito mais especializada e mais complexa (Especialista 3).

Em função de todas as complexidades dos temas tratados por profissionais especializados em comércio exterior, a contratação desses é requerida e treinamentos específicos são ainda ministrados com o objetivo de torná-los ainda mais atuantes no processo. Nesse sentido, o discurso a seguir descreve os atributos exigidos do profissional para atividades internacionais,

[...] A experiência... Aquele que tiver limite vai ter que aprender sozinho. Em operações internacionais não são todas as pessoas que conseguem fazer bem isso. Mas, há um limite em que se refere à compreensão de algumas regras e da linguagem utilizada para isso, em geral, observada durante a negociação de contratos, acompanhamentos de contratos reuniões de negócios. A partir daí, o que vai determinar essa expertise do bom profissional para trabalhar questões internacionais é uma série de fatores intrínsecos à pessoa. Considera-se, porém, hoje esta muito mais fácil o desenvolvimento de pessoas para trabalharem no exterior devido ao avanço de centros de treinamentos e cursos especializados que formam melhor os profissionais dessa área. Em função da complexidade que envolve o relacionamento profissional entre pessoas de cultura diferente e características do mercado distintas, há sim necessidade de se ter no quadro da empresa pessoas bem qualificadas. Em geral essas pessoas são pessoas que detêm salários mais altos, falam mais de um idioma e têm boa noção de negociações e administração de contratos (Especialista 3).

Em função dessa complexidade e envolvimento cultural, diferente entre os executivos, os níveis de controle em negócios internacionais impõem a necessidade

diferenciada de executivos que terão que ter níveis de autonomia e de poder de decisão, também diferenciados,

[...] para uma empresa controlar os negócios dessa empresa subsidiária fora do Brasil em um país offshore, você tem a sua forma específica de controlar os seus negócios internamente através de modelos de controle e tudo o mais. Estabelece os níveis de controle necessários e aplica-os da mesma forma nas subsidiárias fora do país. Certo? Primeiro: porque você vai ter que lidar com necessidades de transformações gerenciais de que você precisa; Segundo: com os requisitos que você tem aqui de balanço, de fechamento de apropriação de resultado para efeito tributário; Terceiro: cada subsidiária em cada jurisdição tem as necessidades daquela jurisdição e, nesse caso, os gestores têm que ter informação de que as necessidades de uma jurisdição podem ser diferentes da outra e assim por diante. Por exemplo, nessa jurisdição “A” o imposto é maior, naquela outra, “B” não tem impostos, mas, naquela outra, a “C”, a mão-de-obra é mais barata, então você tem que lidar com todas essas coisas. Isso, de fato, torna a gestão de empresas fora do país muito mais complexa. Sem contar que é toda uma situação diferente, situação operacional diferente, país com cultura diferente, regras econômicas diferentes das do seu país, costumes das pessoas, as leis, os mecanismos de defesa dos consumidores, as questões de logística, e a necessidade de você traduzir tudo isso para a linguagem da própria empresa (Especialista 3).

Essas diferenças profissionais costumam gerar uma série de conflitos internos à empresa que precisam ser administradas pelos principais executivos, durante as primeiras fases de implantação do processo de internacionalização. Sobre isso, o especialista 3 assim se manifestou:

Eu acho o seguinte, aquilo que é bem estruturado, que é bem difundido, que há uma consciência inculcada de aquela situação reflete uma situação positiva, os aspectos positivos da empresa, isso é muito comum, bem resolvido. Bem. O processo de internacionalização está sendo implantado por causa disso, daquilo... Os resultados previstos são esses... Todo mundo vai estar de certa forma tão envolvido positivamente com o processo que ninguém vai falar nada para contrariar o processo. Agora, quando você começa a atuar de forma não muito clara e que começa a sugar o cara e dar tapinha nas costas ou você começa a privilegiar muito aquele que tem uma atividade internacional em detrimento dos que não estão diretamente envolvidos, você vai gerar problema para todo lado. No fundo, as ações bem comunicadas, difundidas e valorizadas e que permitem as pessoas acreditarem que aquelas novas implementações são positivas para a empresa e vão permitir o crescimento da empresa e gerar resultado para todo mundo, é sempre bem recebida. Agora, se for de outra forma, você poderá comprometer todos os resultados (Especialista 3).

A partir das características das atividades de serviços que podem ser realizadas “virtualmente” conforme proposto por Child (2005, p. 189), o QUADRO 3 propõe quatro níveis combinatórios de controle e poder pertinentes às transações *offshoring*

de “segunda onda” como, por exemplo, *call center* e controles financeiros, em que a presença física do dirigente é dispensável.

QUADRO 3 – Níveis de poder e controle para empresas com transações *offshoring*

Modos de Governança em BPO em relação à cessão de:	
PODER	CONTROLE
Não Delegação de Poder (NDP)	Não Transmissão de Controle (NTC)
Não Delegação de Poder (NDP)	Com Transmissão de Controle (CTC)
Com Delegação de Poder (CDP)	Não Transmissão de Controle (NTC)
Com Delegação de Poder (CDP)	Com Transmissão de Controle (CTC)

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (com base nos discursos dos especialistas).

As atividades de serviços, ou de “segunda onda”, têm sido as que mais se desenvolveram nos últimos tempos exigindo grande dose de sinergia e dinamismo dos profissionais. Em função dessas características, os serviços se apresentam imunes ao pragmatismo *stank* das atividades de “primeira onda”. As atividades de serviços também são mais flexíveis e se adaptam facilmente a diferentes tipos de ambiente e cultura e podem ser coordenadas e controladas à distância, ou seja, virtualmente, por meio de relatórios *on-line*, via *web* sem comprometimento de seus resultados.

Por estas razões, os modelos de gestão para atividades de “segunda onda” também podem ser mais flexíveis e dinâmicos, não sendo necessária a presença física do gestor, o que lhe poderia conferir maior sinergia. As atividades de “primeira onda”, ao contrário, por ser mais física e depender de ambiente específico para produção e conservação de materiais, equipamentos e insumos e para o próprio desenvolvimento de suas rotinas, por isso considerada *stank*, demanda maior rigidez e controle, exigindo maior presença do gestor. Resumindo, nas atividades de “primeira onda”, o nível de controle é maior e o nível de poder é menor. Nas atividades de “segunda onda”, o nível de controle é menor e o nível de poder é maior.

Segundo informação, no discurso a seguir, a questão do controle sobre as atividades de uma empresa não é apenas importante para os gestores das empresas. Tanto é importante que a Receita Federal planeja implantar, ainda em 2009, um sistema de controle sobre a escrituração das empresas. Esse sistema, conhecido por Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), visa não só melhorar o nível de controle sobre as escriturações das empresas, mas automatizar os processos de fiscalização. De acordo com o especialista 4, esse sistema,

[...] vem dentro de três blocos. Isso vem desde a nota fiscal eletrônica, a escrita fiscal e a escrita contábil digital. Quê que é isso. Foi criado um programa por parte da Receita Federal onde você tem “N” arquivos, “N” layouts diferentes onde o cara vai buscar no seu banco de dados (da empresa) informações sobre seu estoque, controle, clientes, ações, bancos, financiamentos, custos, orçamento, parte fiscal. Sabe o quê que é isso? Sabe o seu imposto de renda? Hoje você leva e entrega isso para a receita federal. Ai você vai deixar de ter CNPJ, DAFON, porque a receita tem você nas mãos. Ela te monitora ali, na fonte. É muito difícil de você burlar isso. Ela vai te cobrar. Você apura o imposto e paga. Ai ela vai lá, faz as contas e dentro das informações que ela tem ela diz: Opa! Essa conta está errada. Todas as informações que ela (Receita) tem lá é a mesma que você tem na sua empresa. Beleza? O quê que eu estou querendo dizer? Para a pessoa física, já existe esse projeto de você receber a declaração pronta. Não sei se você já está sabendo. “A partir de 2010 ou 2011” Isto vai aumentar o controle sobre a empresa ao mesmo tempo em que vai reduzir sonegação de impostos e evasão fiscal (Especialista 4).

O controle é, talvez, o mais importante processo relacionado à gestão de empresa, uma vez que ele atua sobre todas as suas estruturas. Ao exercer o controle das operações naturalmente se assume o poder, e passa a influenciar nas decisões dos níveis mais altos da administração, conforme colocado pelo especialista 4, em seu discurso.

CONCLUSÃO

A proposta de realização desse estudo era conhecer as transações *offshoring* utilizadas pelas empresas para internacionalizar suas atividades de “primeira onda” e, mais recentemente, também as atividades de “segunda onda”. Para isso, era necessário determinar que objetivos alcançar ao seu final. O objetivo escolhido foi descrever os processos que compõem as transações *offshoring* e identificar os elementos que a transformam em uma estratégia corporativa. Para alcançar esse objetivo, foram determinadas quatro dimensões a serem pesquisadas junto aos especialistas em *offshoring*:

1. A interpretação do conceito *offshoring* pelos dirigentes de empresas.
2. Os objetivos a serem alcançados pela empresa ao realizar essas transações.
3. As vantagens desse tipo de internacionalização e,
4. Quais os riscos envolvidos nesse tipo de transação.

A partir dessas quatro dimensões, se torna possível conhecer melhor a transação *offshoring* e identificar sua condição de estratégia corporativa.

Ressalta-se que, a globalização e o avanço das tecnologias e das comunicações, tornadas acessíveis a todos os países, contribuíram decisivamente para o crescimento dos processos de internacionalização de empresas por meio das transações *offshoring*. Por ser mais flexível e acessível às corporações, esse tipo de transação se tornou a base para os planejamentos estratégicos de várias corporações a partir dos anos de 1990 e seu *boom* de crescimento se deu no início dos anos 2000 quando se iniciaram as terceirizações das atividades de serviços, também conhecidas por atividades de “segunda onda”.

Durante as entrevistas, apenas um dos especialistas disse não considerar a transação *offshoring* uma estratégia de gestão corporativa. Segundo ele, essa

operação é mais um fenômeno temporal assim como foram tantos outros, como a reengenharia, o *downsizing* e a qualidade total. Para os demais especialistas, o fato de a empresa realizar pesquisa de mercado em que são estudadas e analisadas as características de diversos países bem como diversas variáveis, operacionais, financeiras, políticas, econômicas e sociais, antes de se decidir pela realização de investimentos, caracteriza uma ação planejada e, portanto, uma estratégia corporativa.

Sobre o “conceito da transação *offshoring*” pode-se concluir que:

- Acredita-se que o surgimento da expressão BPO veio para caracterizar as operações de negócios internacionais entre empresas, para atividades de serviços denominados “segunda onda” uma vez que, as operações *offshoring* já eram conhecidas para atividades de “primeira onda” e também porque tinha ganhado a conotação de “transações obscuras”, devida sua utilização, principalmente, para acobertar crime de lavagem de capitais e evasão de divisas.

Nas entrevistas obtiveram-se as seguintes definições de conceito para as transações BPO e *offshoring*:

- A operação BPO pode ser considerada uma operação que permite a empresa obter no exterior melhor condição de preços para aquisição de matéria-prima, de mão-de-obra capacitada e barata, garantindo com isso maior rentabilidade e lucratividade e tornando a empresa mais competitiva.
- BPO é uma transação que permite a empresa terceirizar parte ou todas as suas atividades por prazos determinados com outras empresas sediadas em países estrangeiros, para cumprimento de um contrato de trabalho.
- BPO é a operação de investimento realizada em países em desenvolvimento que oferecem vantagens tributárias e financeiras, e mão-de-obra capacitada e barata para as empresas instalarem suas empresas de produção de bens ou de serviços.

- *Offshoring* é a transação que permite tanto a empresa quanto a pessoa física, obter melhores resultados econômicos e financeiros ao realizarem seus investimentos em países que oferecem isenção total de impostos.
- *Offshoring* é a operação de terceirização de atividades da empresa fora da fronteira do país. Em geral, essas operações são realizadas em países em desenvolvimento onde as leis tributárias, sociais, ambientais e trabalhistas são pouco observadas ou se mostram mais flexíveis, favorecendo os cortes de custos e a exploração de insumos escassos nos países desenvolvidos.
- Transações BPO e *Offshoring* são operações de investimentos no exterior diferenciando-se pela intenção de quem a realiza. Pode ser para a realização de negócios legais entre empresas, em qualquer país do mundo e, transações ilegais, realizadas também em qualquer país, mas, comumente, em países denominados “paraísos fiscais” onde é possível abrir uma conta sem identificação de seu titular com o intuito de lavar dinheiro ou blindar patrimônio.

Sintetizando, transações BPO e *Offshoring* é a mesma coisa do ponto de vista operacional e devem ser utilizadas para garantir maior vantagem competitiva para a empresa, ao explorar as oportunidades oferecidas por alguns países. Quanto à proposta de desvincular a expressão BPO da expressão *Offshoring* parece viável como forma de mudar a imagem da transação e permitir às autoridades realizar incursões específicas para desvendar quais são as empresas e quem são as pessoas físicas que utilizam da transação *offshoring* para realizar práticas ilegais.

Sobre os objetivos da transação *offshoring* pode-se concluir que:

- Os governos dos países em desenvolvimento compreenderam as necessidades dos países desenvolvidos de se tornarem a chave para abrir de vez as portas para a globalização da economia. Como se sabe, alguns países em desenvolvimento possuem grande quantidade de mão-de-obra habilitada e disponível. Por sua vez, esses profissionais encontram dificuldades para se colocarem no mercado de trabalho de seus países devido às poucas oportunidades existentes. A saída encontrada pelos governos desses países foi

a formação e melhoria da capacitação desses profissionais tornando-os aptos para atender a demanda de empresas de países desenvolvidos interessados em mão-de-obra de qualidade e baixo custo. Nesse sentido, os objetivos da transação *offshoring* por empresas de produção de bens e de serviços podem ser resumidas em quatro atributos: (i) Menores custos operacionais e financeiros; (ii) maior rentabilidade; (iii) maior lucratividade e (iiii) maior competitividade.

Sobre as vantagens da transação *offshoring* pode-se concluir que:

- Estas estão relacionadas à: economia na aquisição de matéria prima e insumos, considerados escassos em países desenvolvidos; melhores condições de financiamento para investimentos, com taxas de juros mais atraentes; redução ou isenção total de impostos; leis trabalhistas mais flexíveis; mão-de-obra capacitada e de baixo custo salarial; menores encargos trabalhistas e não exigência de pagamento de nenhum outro benefício além do salário; Não necessidade de pagamento de horas extras aos trabalhadores; permissão legal para explorar maior número de horas de trabalho por trabalhador; maior facilidade de penetração em novos mercados; menor burocracia; menores custos sociais; menores custos com operações de logística; menor custo de investimento com infraestrutura; maior proximidade dos grandes centros consumidores; maior rentabilidade por unidade de moeda investida; maiores lucros; maior satisfação dos acionistas. Como se pode observar, o volume de vantagens obtidas pelas empresas nas transações *offshoring* é realmente estimulante.

Sobre os riscos da transação *offshoring* pode-se concluir que:

- Os maiores riscos enfrentados pelas empresas ao internacionalizar suas atividades por meio das transações *offshoring* estão associados às diferenças entre os países no que diz respeito a questões culturais e legais, capazes de impor armadilhas que muitas vezes as empresas não estão preparadas para vivenciá-las. Portanto, muitas empresas correm risco de, ao tentar buscar

vantagens competitivas para seus negócios por meio de investimentos agressivos em outros países, terem que enfrentar dificuldades como as ocorridas na Bolívia em 2008.

- Crises financeiras e cambiais também podem alterar a percepção de vantagens pelas empresas e inviabilizar projetos em andamento via transações *offshoring*. A operação para compra de equipamentos para o desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, ou, a aquisição de matéria prima não disponível no mercado interno pode ser comprometida se as oscilações cambiais ou facilidades de financiamentos não estiverem favorecidas.
- Quanto aos riscos, é preciso levar em consideração que a maior parte das transações *offshoring* é realizada como terceirização momentânea de algumas ou de todas as atividades da empresa e, portanto, sujeitas à perda dos benefícios conquistados após o encerramento dos respectivos contratos. Nesse caso, há riscos tanto para a empresa quanto para o país anfitrião. Outro risco inerente às transações *offshoring* está relacionado com a imagem da empresa perante a sociedade dos países envolvidos.
- Ainda sobre a questão dos riscos, dois deles vêm chamando a atenção de estudiosos, políticos, ambientalistas e organizações ligadas ao trabalho e meio ambiente. Trata-se do processo de desertificação a que algumas regiões estão sujeitas pela migração de empresas para outras regiões do país ou mesmo para outros países e o crescimento acentuado do desemprego nos países desenvolvidos. Nos EUA foi identificada uma pequena cidade do Texas que se tornou completamente deserta após o fechamento da única indústria existente na localidade, que migrou suas atividades para fora do país por meio de transação *offshoring*. Segundo Lewin e Peeters (2006, p. 22-23), isso sinaliza o início de um processo de mudança de comportamento social, nesses países, provocado pelo avanço tecnológico, pelo processo de globalização e pela própria transação *offshoring*, podendo trazer conseqüências que ainda não podem ser avaliadas em sua extensão e comprometimento.

Sobre a ilegalidade da transação *offshoring* pode-se concluir que:

- Em relação às questões de ilegalidade, as transações *offshoring* são muito utilizadas para a prática de crimes de diversas naturezas. Dentre eles, pode-se citar a lavagem de dinheiro, o tráfico de drogas e de armas, o contrabando de pessoas, o tráfico de órgãos humanos para transplantes intervivos, o financiamento de grupos terroristas, a importação e a exportação de produtos contrabandeados, a blindagem de patrimônio e a evasão fiscal.
- Ficou claro também que os sistemas utilizados para facilitar as transações regulamentares de transferência de recursos para o exterior, por empresas ou pessoas físicas, são os mesmos utilizados para a realização de transações ilegais. De acordo com as declarações dos especialistas, pode-se perceber que o cometimento de crimes de ordem financeira independe da transação *offshoring* ou dos sistemas e softwares que a suportam. Conclui-se, portanto, que o combate aos crimes de ordem financeira não deve se situar na proibição pura e simples da transação *offshoring*, mas, sim, às instituições e pessoas físicas que a praticam de forma ilegal bem como às empresas – bancos e instituições financeiras localizados nos paraísos fiscais – que acobertam essas operações.

Sugestões para os próximos trabalhos

Em razão da grande quantidade de variáveis surgidas no decorrer desse estudo, e que não puderam ser contempladas, sugere-se que novas pesquisas sobre as transações *offshoring* sejam realizadas, a fim de:

1. Estudar os casos de sucesso e de fracasso de empresas que utilizaram a estratégia *offshoring*.
2. Mensurar o nível de influência dos indicadores operacionais de estratégia corporativa (listados abaixo) sobre os resultados alcançados pelas empresas que adotam a transação *offshoring* como estratégia competitiva.
 - Densidade de trabalhadores ofertados.
 - Custos dos salários dos trabalhadores.
 - Nível de capacitação desses trabalhadores.

- Domínio de outras línguas pelos trabalhadores.
 - Disponibilidade de insumos e matéria prima.
 - Posição do país em relação aos centros consumidores.
 - Situação logística do país e seus custos para a empresa.
 - Nível burocrático do país.
 - Condição de política interna do país *offshore*.
 - Condição de política externa do país *offshore*.
 - Tipos de leis existentes.
 - Nível de relacionamento entre os executivos da empresa e os parlamentares do país *offshore*.
 - Facilidade ou dificuldade de obtenção de financiamentos para investimentos.
 - Condições de infraestrutura do país para atender as necessidades de produção da empresa.
3. Estudar o marco regulatório das transações *offshoring*.
 4. Estudar a governança corporativa em empresas *offshores* ou que realiza transações *offshoring* quanto à delegação de poder e controle entre as empresas parceiras e ou filiais.

Conclui-se por fim, que, a despeito das possibilidades de as transações *offshoring* serem utilizadas, também, para a prática de crimes de lavagem de dinheiro e evasão de divisas, elas são o marco na estruturação de planejamentos estratégicos das empresas. Pode-se dizer ainda que a operação nada mais é que a evolução dos processos de internacionalização de empresas já conhecidos mundialmente. É uma operação legal e tem o amparo de instituições legais como o BACEN e a Receita Federal do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDREWS, Christina W.; KOUZMIN, A. Naming the rose: new public management discourse in the brazilian context. **International Review of Public Administration**, v. 4, n. 1, p. 11 – 20. SP , 1999.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Capitais brasileiros no exterior**. (Informações preliminares de 2004), Brasília: Ed. BACEN, 2005.
- BARDHAN A. D. & KROLL, C. A. The new wave of outsourcing. Research Report. **Fischer Center Research Report**, University of California, Berkeley. 2003. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=985741>. Acesso em: 18 dez. 2008.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona Edições, 1979.
- BARTLETT, C., & GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. **Harvard Business Review**, 86(6), 87- 94. Nov/Dec. EUA, 1986.
- BARTZ, C. A. Will outsourcing hurt America's supremacy? **Business Week Magazine**, March 1, p. 52 - 60, EUA, 2004.
- BATISTA JR. P. N. Mitos da globalização. **USP - Estudos Avançados**. 12 (32), São Paulo: USP, 1998.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W. ; GASKELL, S. & ALLUM, N.C. (org.): **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BESANKO, D.; DRAVONE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: John Wiley. EUA, 2000.

BUCLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BUSINESS WEEK. **The new global job shift**. Feb. 3, pp. 36-48, EUA, 2003.

BUSINESS WEEK: **Will outsourcing hurt America's supremacy?** March 1, pp. 52-60, EUA, 2004.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **O R & A – Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n.1, Lavras, 2003.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p. 273 - 81. 1980.

CERVINI, Raúl; OLIVEIRA, W. T.; GOMES, L. F. **Lei de lavagem de capitais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

CHILD, J. **Organization**: Contemporary principles and practice. United Kingdom: Blackwell Publishing, London, 2005.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance**: the role of strategic choice. Sociology. United Kingdom, London, 1972.

CHRISTENSEN, Hans; GOLDSTEIN, Andrea; BERTRAND. Ayse: **Reports 2007**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 19 mar. 2008.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405. EUA, 1937.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35, pp. 128-52, EUA, 1990.

CYERT, R., & MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. London: Prentice-Hall, Inc., 1963.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociedade do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DAVIDSON, P. 1972 Money and the real world. 2. ed. Londres: MacMillan, 1978 In: ANDRADE, R. P. Expectativas, incerteza e instabilidade no capitalismo: uma

abordagem a partir de Keynes. **Revista de economia política**, v. 7, n. 2, abril-junho de 1987. São Paulo: UNICAMP, 1987.

DIAS, ALBÉLIO N. F. **Mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas em siderúrgicas mineiras**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresarias, Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2007.

DUNNING, J. The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163 - 190. EUA, 2000.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19 (1). EUA, 1988.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: Some Empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11 (1), p. 9 – 31. EUA, 1980.

ERIKSSON, K., MAJKGARD, A., & SHARMA, D. Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. **International Studies of Management and Organization**. v. 30 (1), pp 26-44. 2000.

ERIKSSON, K., MAJKGARD, A., & SHARMA, D. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. **Journal of International Business Studies**. v. 28 (2), pp 337-60. 1997.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**. 79 (8): 137-147. Boston, 2001.

GHOSHAL, S.; PIRAMAL, G.; BARTLETT, C. **Managing radical change**: What indian companies must do to become world class. India: Penguin Books, 2000.

GIÃO, Paulo Roberto *et. al.* Services offshoring and its strategic effects on value chains. **ANPAD. BAR**. Curitiba, v. 5, n. 3, art. 2, p. 193-209, jul./set. Curitiba, 2008.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GOULART, I. B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. *In*: GOULART, I. B. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRÖSSE, R. The theory of multinational firm. **Proceedings of the EIBA**. Ljubljana, 2004.

HEMAIS, C. A.; HILLAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. *In*: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: compreender nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations** (2 ed.). London: Sage Publications Ltd. 2001.

HORTA, M. Máfia. **Super interessante**. Ed. 262, p. 45, São Paulo, fev. 2007.

HYMER, S. **The international operation of national firm: a study of FDI**. Cambridge, Mass: The MIT Press, London, 1976.

JOHANSON, J. WIEDERSHEIM: The internationalization of the firm – four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 (3), p. 305-322. London: Academic Press, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8 (1), p. 3 - 32, EUA, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7 (4), p. 11 - 24, EUA, 1990.

JUSTICIA, J. M. Analisis cualitativo de datos textuales com ATLAS/ti, versão 2.4. **Universitat Autònoma de Barcelona**. Espanha, 2003.

KALAKOTA, ROBINSON, M. **Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and best practices**. Alpharetta, EUA: Mivar Press, 2004.

KOCH, J. The 2004 conference board report: **HR outsourcing in government organizations**. EUA, 2004.

LEWIN, A. PEETERS, C. The top-line allure of offshoring. **Harvard Business Review**. Boston, Massachusetts, EUA, 2006.

MASCHIO, J. O governo da fazenda e das finanças. **Folha de São Paulo**, 11 ago. 1999. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sgmf.pt>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

MIRA, R. J. O. Sociedades anônimas "*off-shore*" uruguaias e a lavagem de dinheiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1844, 19 jul. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11520>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

NEGRÃO, J. M. G. **Terceirização e identidade organizacional**: um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). FACE – Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2007.

OCDE. **Reports**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 23 fev. 2008.

OHMAE, K. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. *In*: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (eds) **Estratégia** – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ONAGA, M.; COSTA, M. Um herdeiro na berlinda. 2008. **Revista EXAME**. Edição 921, ano 42, n. 12, p. 25-29. Rio de Janeiro, 02 jul, 2008.

PORTER, M. E. (Org.). **Competitive advantage**. New York, Free Press. EUA, 1985.

PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia** – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PRAHALAD, C., & HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68 (3), 79-91. EUA, 1990.

PRATES, M. C.; MELLO, A.; RIZZO, A. Máfia das prefeituras lava dinheiro em paraíso fiscal. **Jornal O Estado de Minas**. Belo Horizonte, 13 abr. 2008.

REPORT OF INTERNATIONAL INVESTMENT PERSPECTIVES: **Trends and recent development in foreign direct investment**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti>>. Acesso em: 25 out. 2007.

RICART, J. E. **Offshoring**: The second wave. Paper. Espanha: IESE, 2006.

ROCHA, A. (Org.) As novas fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras. **Coleção de estudos COPPEAD**. UFRJ. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. (org.) **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANOSCHI, P. O. **Terceirizar sem planejar, pode falhar**: sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções. São Paulo: Maltese, 1994.

SANTOS, T. C. **A importância da “due diligence” no universo empresarial**. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/default.asp>>. Acesso em: 07 mar. 2009.

SILVA, Rodney. A lavagem de capitais – noções gerais e aspectos procedimentais. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**. Ano IV, n. 06, 1. sem., 2002.

SMITH, D. Job takeaway is good for you. **Sunday Times**, (1) 3-4, feb./ 2004.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAVARES, Necesio A. K. Estratégias de investimentos direto exterior por empresas brasileiras: uma perspectiva jurídica. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 27. p. 261-276, jun. 2007.

TOURAINÉ, A. A desforra do mundo político. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 16.06.1996, p. 5 - 11.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80 (2), p. 190-207. 1966.

WELCH, L.; LUOSTARINE, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14(2), p. 34-55, 1988.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press. 1975.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J. **Administração estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIP, G.; BISCARRI, J.; MONTI, J. The role of the internationalization process in: the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas com especialistas

1. O que é a prática do *offshoring* em sua opinião?
2. Por que as empresas adotam o *offshoring*?
 - Como estratégia de competição
 - Como oportunidade para se internacionalizar
 - Como estratégia para cortar custos de produção
 - Como estratégia para blindar o patrimônio da empresa
 - Como estratégia para evitar os custos com impostos
 - Não pode ser considerada uma estratégia de gestão
 - Como evasão de divisas simplesmente
 - Todas estas
 - Nenhuma delas
5. Você tem conhecimento de quantas empresas estão adotando esta estratégia no Brasil? E em Minas Gerais?
6. Quais das características abaixo são MAIS observadas pelas empresas brasileiras ao se escolher um país *offshore*?
 - A cultura do país estrangeiro.
 - A distância psíquica entre os países.
 - A língua.
 - As leis vigentes no país de destino.
 - O empresário brasileiro não se preocupa com estes fatores.
7. Há necessidade de mudar os processos operacionais da empresa subsidiária em função dessas características?
8. Quais são os tipos de empresas brasileiras que mais procuram o *offshoring* para se internacionalizarem?
9. Como estas empresas preferem se envolver com o *offshoring*? Por meio de:

- a. Fusão
 - b. *Joint-venture*
 - c. Aquisição de empresa no país
 - d. Parceria
 - e. Instalação de subsidiária
 - f. Outro modelo? Qual?
10. Qual a vantagem do modelo preferido em relação aos demais?
 11. Quais os serviços mais adequados para serem internacionalizados através de *offshoring*?
 12. Quais são os riscos que a empresa corre ao recorrer a prática da estratégia de *offshoring*?
 13. Qual o papel do Conselho de administração da empresa (no caso de existir) no processo de decisão quanto à adoção do *offshoring*?
 14. Há algum tipo de intervenção da CVM (a favor ou contra) a empresa que adota o *offshoring* quando se conhece a sua participação no mercado de ações?
 15. Além das vantagens conhecidas, que outro tipo de vantagem tem as empresas que adotam o BPO?
 16. Há formação de redes entre empresas adotantes de BPO ou elas agem de forma isolada?
 17. Você gostaria de fazer algum comentário que julga importante sobre este assunto?

Perguntas adicionais ao APÊNDICE 1 (respondidas durante a primeira entrevista com os especialistas).

1. Considerando a legislação brasileira sobre acordos comerciais entre empresas com países com os quais o Brasil mantém relações, qual é a posição do Brasil para as negociações *offshoring*?
2. Há algum tipo de intermediação entre o governo do Brasil e o governo *offshore* no estabelecimento dos contratos ou, estes é apenas de exclusividade das empresas?

3. Neste caso, em havendo essa intermediação, o próprio governo e a CVM não estaria sendo aval dessas empresas em eventuais ações ilícitas? (como, por exemplo, a evasão de divisas)?
4. Quais as garantias mais comuns oferecidas pelos países praticantes de *offshoring* para que as empresas implantem uma subsidiária em seu país?
5. Podemos suspeitar de que, empresas que praticam o *offshoring*, oferecem melhores taxas de bonificação para seus acionistas?
6. A globalização veio facilitar a adoção do processo *offshoring* ou ele já existia antes mesmo da globalização ganhar a dimensão que tem?
7. Que países os empresários brasileiros consideram mais atrativos para a prática de *offshoring* e por quê?
8. Como é feita a comunicação entre as empresas no Brasil e no país *offshore*?
9. Você conhece casos em que houve problemas entre a empresa e o país *offshore* após a sua adoção?
10. Como você vê as ações do governo brasileiro quanto a pratica crescente do *offshoring* pelas empresas brasileiras?
11. É preocupante o crescimento dessa estratégia pelas empresas brasileiras?
12. Existe alguma lei no Brasil que restringe ou impede a prática de *offshoring*?
13. Se sim, que lei é esta?
14. Que mudanças o governo brasileiro precisaria fazer na legislação para inibir a prática do *offshoring* como evasão de divisas?
15. Como é feita essas negociações entre as empresas e quanto tempo se leva para consumir todo o processo?
16. Há transferência de funcionários brasileiros para os países *offshores*?
17. Qual o perfil desejado pelas empresas do funcionário selecionado para trabalhar com *offshoring*?

18. Foram estabelecidos indicadores específicos por estas empresas para medir os resultados apresentados pela subsidiária no país *offshore*?
19. Como os resultados da empresa subsidiária aparecem no Balanço da empresa matriz?
20. Que sinais podem ser percebidos através do Balanço da empresa de que ela está fazendo operação *offshore*?
21. Como é o organograma de uma empresa que utiliza o offshoring como prática de gestão?
22. Como é a composição da diretoria da subsidiária em relação aos profissionais dos países envolvidos na relação?
23. Como é a relação comercial entre as duas empresas?
24. De quem é o poder de decisão para as ações comerciais realizadas após a instalação do processo?
25. Inicialmente?
26. E posteriormente?
27. As negociações estratégicas realizadas pela subsidiária com outras empresas, internamente no país ou para outros países dependem de autorização prévia da matriz?

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](#)