

Internacionalização de Empresas Através do Offshoring de Serviços de Tecnologia da Informação – Conceitos, Benefícios e Riscos

Claudia Simone Vieira
csimonev@hotmail.com
PUC/SP

Ana Fatima de Brito
ana.brito@gmail.com
PUC/SP

Leonardo Lopes
leo_lopes01@hotmail.com
PUC/SP

Resumo: Existem dois conceitos diferentes para offshoring. Um deles é ser parte de uma terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), e o outro que depende dos serviços a serem realizados pelo fornecedor externo ou pela própria empresa em outro país. Cumpre destacar que os serviços serão prestados de um país estrangeiro. Este artigo apresenta uma revisão teórica dos conceitos de offshoring e suas implicações, benefícios e questões entre as partes envolvidas no processo, isto é, os principais elementos que devem ser analisados no momento da tomada de decisão pelo offshoring de serviços de informática, considerando a localização, os riscos, a economia e a estratégia empresarial. O foco do artigo é a decisão da organização pelo offshoring de seus serviços internos de Tecnologia da Informação (TI).

Palavras Chave: Internacionalização - Offshoring - Informação - Tecnologia -

1. INTRODUÇÃO

A globalização surgiu como uma linguagem de administradores e com o aprofundamento da internacionalização do capital, sob o comando das multinacionais, tornou-se necessário traçar estratégias de atuação global.

Alguns autores tendem a vê-la como uma continuação da história da expansão de mercados, enquanto outros a conceituam como um fenômeno revolucionário, uma ruptura com relação ao passado. Segundo Bauman (1999), “o significado mais profundo transmitido pela ideia da globalização é o do caráter inderterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais; a ausência de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo”.

Na primeira metade do século XX, conflitos como a Primeira e Segunda Guerra Mundial e a depressão dos anos 30, geraram crises econômicas e impuseram ritmo mais lento ao desenvolvimento do capitalismo. Entretanto, foi após a segunda guerra mundial, que o novo modelo econômico globalizado teve sua fase áurea, quando se iniciaram os grandes conglomerados multinacionais, responsáveis pela internacionalização da produção. Nesse período, propiciaram-se condições para a eclosão da globalização, sendo esta interpretada, como uma fase da expansão do capitalismo.

A internacionalização é um processo estratégico para as empresas. Neste artigo o objetivo é analisar a internacionalização da empresa através do *offshoring* de serviços de informática a partir da teoria da internalização, realizado pelas filiais da empresa que residem em outros países, assim considera-se o fornecimento de um serviço no exterior por parte da própria empresa ou de suas filiais, também conhecido como centros de captura.

Um dos propósitos do *offshoring* é a transferência dos serviços de um país para outro, o que implica uma observação detalhada das vantagens e desvantagens dessa operação. Portanto, deve ser feita uma análise a fim de avaliar o potencial de economia, os benefícios e os riscos que fazem parte do processo para manter os serviços no país ou transferi-los para outro local no exterior (GUPTA, 2008). O custo de uma transação está associado ao país estrangeiro selecionado, além do acompanhamento dos trabalhos que esse país oferece.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização das empresas envolve diversas teorias, não permitindo que haja apenas uma abordagem sobre o assunto. Segundo Dunning (ALEM; CAVALCANTI, 2005) para uma empresa internacionalizar ela precisar possuir vantagens sobre seus competidores. Essas vantagens são consideradas de “propriedade”, pois são relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, e que permitem que as empresas aproveitem as vantagens de localização oferecidas pelos países, tais como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

Ainda segundo Dunning, um dos motivos para a busca da internacionalização seria o ganho de eficiência, que está relacionado à necessidade de racionalização da produção, por meio da exploração econômica da especialização de uma localidade. Sendo que num grau mais avançado, as multinacionais passaram a distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva entre diferentes países que possuam vantagens na produção daquela parcela específica.

Para os pesquisadores da Universidade de Uppsala (HILAIS; HEMAIS, 2003), a necessidade de internacionalização se dá quando as empresas percebem que o mercado doméstico está saturado, que o número de oportunidades lucrativas diminuiu até o ponto de impedir a ampliação da firma, então elas tomam a decisão de ir buscar novos locais para se expandir.

Eles citam ainda, que dois dos pesquisadores dessa universidade, Johanson e Vahlne, diziam que o processo de internacionalização se dava de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Sendo que essa forma de crescimento se dava por meio de uma seqüência de modos de operação ou por meio de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos.

2.2. TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO

A teoria da internalização é fundamentada no custo por eficiência sendo sustentada por dois pilares, sendo que em um deles o negócio tem suas atividades econômicas interdependentes e no outro as características de ativos da empresa tem um papel crucial na explicação do porquê as empresas multinacionais existem (FORSGREN, 2008). A perspectiva que uma multinacional é uma organização que internaliza mercado além das fronteiras e está alinhada a teoria de custo de transação (CANTWELL, 1991).

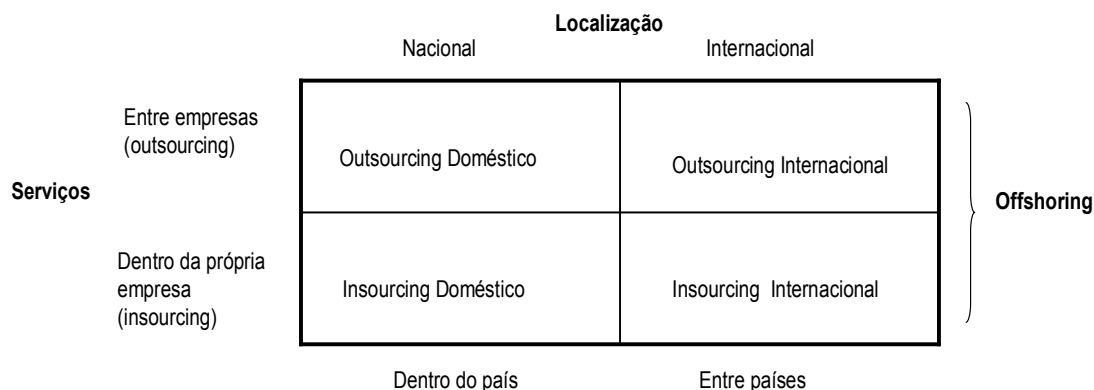
De acordo com Zhonghua e Brocklehurst (2003), a teoria de transação tem uma questão que é decidir sobre “fazer ou comprar”, isto é, analisar se uma empresa deve terceirizar uma atividade executada na empresa ou realizá-la por conta própria. No entanto, é necessário considerar que “a decisão de distribuir e localizar uma tarefa no exterior depende também das diferenças nos custos de produção em vários locais, bem como na variedade de incertezas sociais, políticas e de regulamentação” (KUMAR; FENEMA; GLINOW, 2009).

2.3. OFFSHORING

O conceito de *offshoring* é definido por duas linhas de pensamentos quando se faz a revisão da literatura. Uma define *offshoring* como um serviço a ser prestado a partir do exterior, a fim de atender a demanda de serviços. De acordo com Murtha, Kenney e Massini (2009), *offshoring* refere-se ao processo pelo qual as empresas empreendem atividades em alguns locais no exterior, em vez de seus países de origem. Além disso, *offshore* abrange as atividades internas e externas à empresa para a finalidade de servir seu país de origem ou mercados globais. Portanto, os serviços são prestados a partir de outro país, ou seja, o fornecedor ou a filial pode prestar serviços ao país de origem.

A outra linha de pensamento, classifica *offshoring* como parte de uma terceirização. Neste caso, é necessário definir terceirização como a contratação de um provedor externo para a prestação de um serviço que pode ter sido fornecido pelo pessoal interno (DOMBERGER; FERNANDEZ; FIEBIG, 2000). De acordo com Sangeeta e Bhushan, “essa mudança de *Information Technology Outsourcing* (ITO) para locais no exterior passou a ser chamada de *outsourcing offshore* ou simplesmente *offshoring*”. Depois de analisar as informações sobre serviços e comércio internacional, percebeu-se que a Organização Mundial do Comércio (OMC) considera *offshoring* uma subcategoria do *outsourcing*, de acordo com seus relatórios.

O termo ‘*offshoring*’ inclui atividades internacionais que podem ser terceirizadas ou retidas no interior de suas filiais estrangeiras (*insourcing*), desde que as atividades sejam realizadas no exterior, como mostra a Figura 1 (WELSUM; REIF, 2006).



Fonte: Olsen (2006)

Figura 1: *Offshoring, outsourcing e insourcing*

Como pôde ser observado na Figura 1, o *offshoring* não precisa fazer parte de um processo de terceirização, mas deve ter atividades que sejam realizadas por um fornecedor estrangeiro externo ou filiais no exterior (OLSEN, 2006).

3. METODOLOGIA

O principal objetivo deste trabalho é analisar a internacionalização de empresas através do *offshoring* de serviços de informática tendo como base a teoria de internalização. Para isso, o artigo será baseado em modelos teóricos, enfatizando o alcance do serviço a ser prestado fora do país de origem e os fatores que a empresa deve considerar na tomada da decisão de internacionalização.

O artigo seguirá, primeiramente, a estrutura de revisão bibliográfica dos conceitos de *offshoring* e a teoria de internalização focada na eficiência de custo. Em uma segunda etapa são analisados os benefícios e riscos da internacionalização de empresas através do *offshoring* de serviços.

4. DIRECIONADORES

De acordo com Gregório, Musteen e Thomas (2009), existem algumas razões para o *offshoring* para pequenas e médias empresas (PME) entre as quais a eficiência e a redução de custos de mão de obra, transportes e viagens, disponibilidade e flexibilidade de recursos, relação com parceiros estratégicos e transferência de conhecimentos para as filiais em outros países. Há também outros pontos a considerar, como fatores econômicos, experiência dos profissionais, pagamento de acordo com a demanda e atenuar a obsolescência tecnológica de serviços realizados localmente (KAKUMANU; PORTANOVA, 2006).

Outro enfoque é que as empresas estão à procura de locais que possam prestar os serviços em nível mundial de maneira centralizada, ou seja, eles poderiam prestar serviços padronizados para qualquer país. Além disso, o *offshoring* de serviços tem sido impulsionado principalmente pelo desejo por menores custos operacionais (LANGERLING; ROMAN, 2005).

4.1. LOCALIZAÇÃO

A escolha do local que deverá prestar os serviços é um elemento importante no processo de internacionalização. Deve envolver uma análise da infra-estrutura, por exemplo,

telecomunicações, espaço e energia, mão de obra, educação, idiomas, múltiplas culturas, condições jurídicas, políticas e regulamentações governamentais, aspectos socioeconômicos como fatores de atração (JOSHI; MUDIGONDA, 2008). Além disso, para os casos em que um novo centro de *offshoring* será construído a partir do zero, os custos de instalação iniciais, como infra-estrutura, viagens, transferência de conhecimento, período de migração dos serviços do país de origem para o receptor, salários e regulamentações governamentais devem ser avaliados.

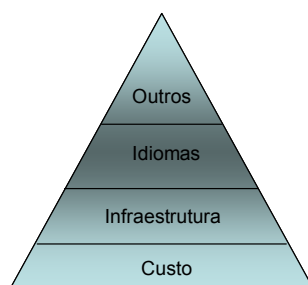
Por outro lado, é necessário analisar diferentes aspectos do local, disponibilidade de mão de obra, custos e qualidade. Isso significa verificar não só o custo de manter os profissionais e seus encargos com salários e benefícios, mas também atentar para a legislação vigente do país além da disponibilidade de profissionais qualificados.

É importante considerar que a definição do local para a internacionalização através do *offshoring* de serviços é fundamental para a tomada de decisão. Se houver uma decisão equivocada, provavelmente haverá um custo extra ou mesmo inviabilização da operação de internacionalização. Devem-se considerar os investimentos a serem aplicados nessa iniciativa e, também, realizar um estudo profundo para a determinação da localização, uma vez que “a questão da seleção de um país-alvo para *offshoring* de serviços é fundamental para o sucesso da iniciativa de transferência de uma empresa” (JOSHI; MUDIGONDA, 2008).

Na Figura 2, propomos uma pirâmide com as principais razões para se avaliar um local. Na base, como a maioria dos estudos mostra a principal razão para o *offshoring* é a redução de custos (ABRAHAM; TAYLOR, 1996; ROBINSON; KALAKOTA, 2004), que também está alinhada a teoria da internalização pela eficiência de custo. O próximo nível a ser analisado diz respeito à qualidade da infra-estrutura (telecomunicações, tecnologia da informação, instalações, energia e transporte).

O próximo item a ser avaliado é se o país-alvo tem as competências lingüísticas necessárias, sendo que essa avaliação deve considerar a existência de profissionais disponíveis ou a capacidade de formação de colaboradores com o conhecimento necessário para a realização dos serviços.

Esses três motivos são os mais importantes na análise para a tomada de decisão na escolha de um local. Problemas em qualquer um deles podem excluir o local-alvo como destino. Finalmente, no topo da pirâmide, há os “outros fatores”, tais como diferenças culturais e regulamentações governamentais. Como mostra a Figura 2, na parte inferior da pirâmide a decisão é tomada com base no baixo custo, em direção ao topo há uma evolução em relação às habilidades de idioma, infra-estrutura e outros (educação, cultura e normas legais).



Fonte: Os autores

Figura 2: Avaliação da Localização

O aspecto da localização é reforçado por Dunning (1988), o qual enfatiza que a escolha do local e a internalização é um fator que aumenta a competitividade da empresa propiciando uma vantagem chamada “quadro eclético”.

4.2 BENEFÍCIOS

O *offshoring* pode ser uma maneira de rever os processos e procedimentos da organização, tanto para ajustá-los quanto para atender à demanda de forma mais rápida em sincronismo com o crescimento do negócio. Além disso, é utilizado para manter ou adquirir vantagem competitiva sobre os concorrentes a partir de outros países através de suas filiais.

Fatores a serem considerados:

a) economia de custos: implica uma redução de custos para os serviços que são prestados a partir de outro país, em vez do país que demanda o processo de negócio ou função. Um dos elementos que compõem o custo é a mão de obra. Há casos em que a migração dos serviços de um país para o outro se deve a isso. Por exemplo, os centros de atendimentos que foram emigrados dos Estados Unidos para a Índia porque a mão de obra era mais competitiva. Profissionais de TI, imigrados dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos para países estrangeiros, onde os indivíduos geralmente recebem um salário menor pelo mesmo trabalho (GUPTA, 2008). Alguns estudos mostram que a vantagem do *offshoring* se deve principalmente ao custo da mão de obra que é mais baixo em um país estrangeiro do que no país origem.

Na tabela 1 é mostrado exemplo de valores de salários mínimos em vários países sendo que o relatório foi convertido em valores pela Paridade do Poder de Compra ou *Purchasing Power Parity* (PPP). Esse método considera o câmbio de cada moeda nacional, sendo que o cálculo é feito através de uma base logarítmica. E o resultado é apresentado apenas em \$.

Exemplos de valores de salários mínimos em vários países	
País	Valor do salário mínimo (PPC) \$
Inglaterra	1507
França	1443
Canada	1325
Estados Unidos	1257
Espanha	911
Argentina	896
Polonia	628
Republica Checa	526
África do Sul	390
Brazil	286
Rússia	223
China	173
India	121

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Tabela 1: Valores de Salários Mínimos

Em consonância com este pensamento, essas economias melhoram a competitividade da empresa e reduzem os custos de seus produtos e, possivelmente, para seus clientes. Existem custos indiretos que podem ser obtidos com essas economias, como serviços sociais e hospitalares, impostos e taxas governamentais, redução nos índices de monetários e uma nova fonte de conhecimento nos países provedores de serviços (OVUM, 2007).

No entanto, isso significa que pode haver uma perda de empregos no país que demanda o serviço, ou seja, naquele que passa a comprar serviços de outra localidade (OMC, 2005). Por outro lado, há um benefício para o país que fornece os serviços, porque sua taxa de emprego aumenta (GUPTA, 2008).

b) experiência internacional: tem demonstrado que é um recurso importante para o aumento da competitividade (DI GREGORIO; MUSTEEN; THOMAS, 2009). O conhecimento e atuação em mercados diversos propicia a empresa multinacional abrir novos nichos para seus produtos e serviços, agregando valor ao produto, adaptações conforme a cultura, transferência de experiências entre a matriz e filiais, riqueza de informações sobre o mercado, competidores, parceiros e fornecedores .

c) economia de escala: quando se compara o preço por unidade, o provedor com um grande número de unidades normalmente tem um preço unitário mais baixo que outro provedor. Ao consolidar os serviços em um ponto único, neste caso, fora do país de origem, é possível se obter esse benefício. Além disso, de acordo com Abraham e Taylor (1996), “a decisão de contratar fora pode não refletir nas considerações das relações industriais ou do mercado de trabalho como um todo, mas, sim, a existência de economias de escala resultantes, para os prestadores de serviços especializados em particular”.

Um dos benefícios de internalização é a redução dos custos de transação quando comparado com o custo do mercado, ou seja, produzir por conta própria propicia um custo menor do que comprar de outro fornecedor ou mesmo terceirizar (FORSGREN, 2008).

4.3. RISCOS

Um dos riscos da internacionalização através do *offshoring* é o risco-país. Ao avaliar o *offshoring*, deve ser analisado o país que fornecerá o serviço considerando seus aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais.

Uma das preocupações de uma empresa que opta pela internacionalização de seus serviços é a perda de controle e propriedade do capital intelectual, também conhecida como “transferência de conhecimento que existe sob a forma de *know-how*” (GUPT; GOVINDARAJAN, 2000).

Outro fator é quanto à interdependência das atividades que envolve muito controle, comunicação e esforço para manter em contato todos os intervenientes do processo. Nesse caso, existe a possibilidade de falha na comunicação entre os principais interlocutores quando as atividades estão localizadas ao redor do mundo em longas distâncias e, adicionalmente, depende da diferença entre as partes envolvidas (matriz e filiais) durante a transferência e o compartilhamento de informações e atividades (KUMAR; FENEMA; GLINOW, 2009).

Há aspectos legais que deveriam ser considerados na análise, como direito ao emprego, serviços de exportação, transferência de dados, regras governamentais, impostos e taxas, propriedade intelectual e de conversão de moeda (KRISHNA, 2004). Além disso o risco político também é um fator a ser analisado quanto a estabilidade do sistema vigente, probabilidade de golpes de estado, rebeliões, guerrilhas, invasões e outras incorrências.

O risco tecnológico de fornecimento do serviço proposto o que está diretamente relacionado as capacidades do país de prover infra-estrutura tais como comunicação de dados

e voz, fornecimento de energia, espaço e mão de obra qualificada com treinamentos em novas tecnologias e educação acadêmica para aprimoramento das capacidades técnicas e de negócios.

Adicionalmente, há o risco operacional da internacionalização da empresa através do *offshoring* de serviços, por exemplo, um problema que ocorra no país da filial seja decorrente de infra-estrutura, político ou até mesmo socio-econômico, pode afetar globalmente o fornecimento do serviço prejudicando a imagem da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem muitos fatores que influenciam o sucesso para a decisão de *offshoring*, como a compreensão das necessidades da empresa e dos seus negócios, a parceria entre as equipes (local, fornecedor e filial), uma comunicação eficaz, a transferência ou o desenvolvimento de conhecimentos e a economia de escala. O *offshoring* de serviços de informática é uma vantagem para as empresas que trabalham no exterior, pois elas podem realizar pesquisas de baixo custo, comprar serviços de acordo com suas demandas, engajar equipes remotas de todo o mundo e, quando necessário, reduzir os serviços. Além disso, é importante analisar o país estrangeiro (filiais ou fornecedores externos) a partir de diferentes aspectos, como cultura, desastres naturais, idioma, custo da mão de obra, regulamentação do governo e infraestrutura.

Há de se planejar as alternativas viáveis para mitigar os riscos apontados no estudo, sendo que o gerenciamento de riscos é um processo contínuo durante todo o projeto e sua operação, uma vez que mitigá-los deve ser condição precípua para implantação na estratégia de internacionalização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAM, K. G.; TAYLOR, S. K. Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. **Journal of Labor Economics**, n. 14, p. 394-424, 1996.
- ALEM, A. C; CAVALCANTI, C.E. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.
- AVISON, D.; Banks, P. Cross-cultural (mis)communication in offshoring: understanding through conversation analysis. **Journal of Information Technology**, n. 23, p. 249-268, 2008.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.
- BERRY, J. **Offshoring and Its Discontents Offshoring Opportunities: Strategies and Tactics for Global Competitiveness**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2006.
- DI GREGORIO, D.; MUSTEEN, M.; THOMAS, D. E. Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 969-988, 2009.
- FORSGRÉN, M. **Theories of the Multinational Firm: A multidimensional Creature in the Global Economy**. MPG Books Ltd, 2008.
- GUPTA, A. **Outsourcing and Offshoring of Professional Services: Business Optimization in a Global Economy**. IGI Global, 2008.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- _____. Knowledge Flows within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 473-496, 2000.
- HILAL, A; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003 .
- HYMER, S. **Empresas Multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2ª edição, 1993

- KELLY, S.; NOONAN, C. Anxiety and psychological security in offshoring relationships: the role and development of trust as emotional commitment. **Journal of Information Technology**, n. 23, p. 232-248, 2008.
- KENNEY, M.; MASSINI, S.; MURTHA, T. Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 887-900, 2009.
- KOTABE, M. The Relationship Between Offshore Sourcing and Innovativeness of U.S. Multinational Firms: an Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, 1990.
- KOTABE, M.; SWAN, S. Offshore Sourcing: Reaction, Maturation, and Consolidation of U.S. Multinationals. **Journal of International Business Studies**, First Quarter, 1994.
- KOTLARSKY, J.; OSHRI, I. Country attractiveness for offshoring and offshore outsourcing: additional considerations. **Journal of Information Technology**, n. 23, p. 228-231, 2008.
- KUMAR, K.; FENEMA, P. C.; GLINOW, M. A. Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 642-667, 2009.
- JOSHI, K.; MUDIGONDA, S. An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. **Journal of Information Technology**, n. 23, p. 215-227, 2008.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Disponível em: <http://www.oit.org.br/>. Acesso em: 20/06/2011.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) 2007. **Offshoring and Employment: Trends and Impacts**. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/39/38819650.pdf>. Acesso: fevereiro de 2011.
- OLSEN, K. B. **Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review STI**. Working Paper. OECD, 2006.
- OSHRI, I.; KOTLARSKY, J. Special Issue on Global Sourcing: IT Services, Knowledge and Social Capital. **Journal of Information Technology**, n. 23, p. 1-2, 2008.
- OVUM, T. K.. **Managing The Double-Edged Outsourcing/Offshoring Sword (A Report)**, 2007.
- SANGEETA, S. B.; KUL, B. C. S.; HALEMANE, M. Building a successful relationship in business process outsourcing: an exploratory study. **European Journal of Information Systems**, n. 19, p. 168-180, 2010.
- ZHONGHUA, Q.; BROCKLEHURST, M. What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection. **Journal of Information Technology**, n. 18, p. 53-67, 2003.
- WELSUM, D.; REIF, X. **The share of employment potentially affected by offshoring – an empirical investigation**. OECD, 2006.
- WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **Offshoring Services: Recent Developments and Prospects**. World Trade Report, 2005.