

Capítulo 6

Filtrando oportunidades de negócio

Estudo de Caso Globant¹

Perguntas de preparação

1. Discuta a natureza do desafio que a equipe enfrenta à medida que tenta construir uma empresa global. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de seu modelo?
2. Descreva o ciclo de vendas nos serviços de TI no exterior. Em que fatores diferenciadores a equipe da Globant deve concentrar-se?
3. Que segmento(s) da indústria apresenta(m) a melhor oportunidade para a equipe da Globant, e por quê?

Martin Migoya coloca de lado seu exemplar do *La Nación*, um jornal popular de Buenos Aires. A Globant, uma empresa em crescimento que ele cofundou com o CTO Guibert Engleibenne quatro anos antes, agora chegava às manchetes empresariais como a maior empresa independente de terceirização de tecnologia da informação (TI) na Argentina.

Migoya olhou para o grande Rio de La Plata cintilante ao sol da manhã. Era bom estar em casa, mesmo que apenas por um curto período. Como CEO, parecia que ele estava sempre em outro lugar ou no caminho para lá: Londres, Boston, Dallas, Dubai, Madrid... Desde o início, ele e seus sócios haviam alimentado as vendas tocando suas redes de contato e acompanhando com sucesso cada indicação e referência que chegava até eles. Esses esforços certamente valeram a pena. Com 600 funcionários e uma receita mensal aproximada de \$1 milhão, a Globant parecia estar bem no caminho para se tornar uma marca de classe mundial em um mercado enorme e crescente. Essa era a boa notícia.

O lado negativo era que, no final de 2007, o impulso continuado da Globant por vitórias havia gerado um portfólio amplo e diversificado de clientes e ofertas de serviços. Isso representava um desafio significativo; cada vez mais, os principais clientes potenciais estavam escolhendo parceiros de serviços de TI que pudessem demonstrar um entendimento profundo e amplo de seus setores específicos. Além disso, a vantagem da Argentina — um consórcio de talentos instruídos, uma economia com salários competitivos e um fuso horário favorável para atender a Europa e os Estados Unidos — tinha começado a atrair uma multidão de concorrentes estrangeiros.

Agora estava claro que, a menos que a Globant desenvolvesse uma abordagem mais focalizada e tática para o desenvolvimento de negócios, ela se tornaria, na melhor das hipóteses, uma participante marginalizada. Migoya estava determinado a evitar esse destino. Ele olhou para o relógio e virou para desligar o laptop. Ele tinha de pegar um avião.

Filosofia global, talento local

A Globant foi fundada em 2003 por quatro engenheiros (veja o Quadro 1) que tomaram conhecimento do espantoso crescimento da indústria de terceirização de TI na Índia. Inspirados, eles deixaram seus empregos em multinacionais para iniciar sua própria empresa com base em uma estratégia simples: recrutar os melhores talentos locais e oferecer soluções de alta qualidade, assegurando um excelente serviço ao cliente.

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>.

No ano de 2004, suas suspeitas foram confirmadas em um artigo do *Wall Street Journal* sobre terceirização de TI:

A América Latina fica à frente da Índia e da China na equação de terceirização no exterior quando fatores como a qualidade da mão de obra, a oferta de trabalho e as diferenças de fuso horário são levados em consideração.

Um dos desafios iniciais que eles enfrentaram era que parecia haver uma falta generalizada de conhecimento sobre seu país entre muitos clientes potenciais. Além disso, os temores de atividade criminosa e de instabilidade política (realidades do passado) muitas vezes exigiam algumas explicações.

Os sócios procuraram oferecer um portfólio de serviços que englobasse três fases do ciclo de vida de um produto de software: serviços de desenvolvimento de software (desde a concepção até a garantia de qualidade final); administração de infraestrutura 24h/dia, 7 dias por semana; e globalização, incluindo o marketing digital e o design (veja o Quadro 2). O COO da Globant, Martin Umanan, explicou outro aspecto importante das táticas de diferenciação da Globant:

Damos ênfase a apoiar e contribuir para tecnologias *open source* para aplicativos .NET e Java e a utilizar metodologias de desenvolvimento ágil.² Essa estrutura de trabalho simplifica a implementação de soluções, porque nos permite estar em contato constante com nossos clientes em qualquer parte do mundo e ficar alertas para suas necessidades e exigências em transformação.

Ao oferecer a trabalhadores talentosos a oportunidade de crescer profissionalmente sem se mudar para o exterior ou trabalhar para uma multinacional, a Globant se tornou um ímã para os melhores e mais brilhantes de todo o país, que adoravam os aspectos globais de suas tarefas.³ Desde o começo, a cultura da Globant era muito íntima e informal, e a empresa tinha

uma taxa de rotatividade de empregados de cerca de 8%, abaixo da média do setor industrial. Umanan disse que ele e seus sócios acreditavam que o caminho para obter excelentes resultados como empresa era com uma mistura perfeita de trabalho árduo e diversão:

Para que nos tornássemos a melhor opção, tanto para nossos clientes quanto para nossos funcionários, instituímos algumas ideias criativas. Todos os nossos centros de desenvolvimento são construídos com o objetivo de ser um lugar de trabalho agradável que estimula a criatividade. Temos salas de relaxamento, jogos diferentes, salas de *brainstorming* e excelente comida.

Para manter essa cultura, o setor de recursos humanos se concentrava em três áreas distintas. O setor de *cuidados com as pessoas* era orientado para a implementação de programas para maximizar os benefícios dos funcionários e melhorar o ambiente de trabalho, incluindo massagens, aulas de ioga, *personal trainers*, torneios esportivos e uma academia de ginástica. O setor de *desenvolvimento de carreiras e talentos* cuidava do crescimento profissional dos colaboradores, oferecendo planos de treinamento, cursos e mentores. O setor de *recrutamento e seleção* se concentrava em encontrar e contratar novos talentos.

Para superar as barreiras linguísticas, a Globant exigia que cada empregado dominasse um nível empresarial de inglês — e oferecia aulas gratuitas de Inglês para ajudá-los a chegarem lá. A Globant contratou uma ampla variedade de perfis e conjuntos de habilidades tecnológicas, e os domínios de conhecimento dos funcionários variavam em diferentes plataformas (Linux, Unix e Windows), tecnologias (como Java, .NET, LAMP e Oracle), experiência em administração de sistemas e design de aplicativos. O COO Umanan comentou sobre as vantagens de poder oferecer qualquer conjunto de habilidades que os clientes pudessem solicitar, bem como de atrair talentos com especialidades adequadas ao setor:

Ter as habilidades técnicas dentro da empresa nos ajuda a garantir uma qualidade uniforme

² O *desenvolvimento rápido de software* era uma estrutura conceitual para a engenharia de software que promovia iterações de desenvolvimento ao longo dos ciclos de vida do projeto.

³ Uma vantagem de recrutamento para o melhor talento local era que a empresa tinha recebido prêmios e reconhecimentos de instituições de prestígio, incluindo a revista *Global Services, Endeavor* (os fundadores da Globant foram selecionados como Endeavor Entrepreneurs em 2005), ExportAr e o jornal local *La Nación*.

na execução, e acreditamos que o serviço superior é o maior determinante de sucesso com nossos clientes. Para aumentar a percepção de clientes potenciais, estamos alavancando nossa crescente reputação com eficazes marketing boca a boca e campanha de referências. Quando temos referências de clientes satisfeitos, eles normalmente mencionam a facilidade de comunicação, altos níveis de serviço e nossa forte ética administrativa.

Além disso, a equipe sabia que o contato direto com os clientes seria o meio mais eficaz de transmitir o espírito profissional, a dedicação e a filosofia a clientes potenciais.

O setor de terceirização de TI

A terceirização de TI começou no início da década de 1990, com o advento da internet e as formas de comunicação muito avançadas que vieram com ela. Inicialmente, as empresas foram motivadas pelo desejo de construir portais comercialmente viáveis e pela necessidade de preparar seus sistemas de TI para a adequação ao Y2K no início do novo século. Como poucas empresas dos Estados Unidos tinham capacidade interna para tratar de modo eficaz essas questões, muitas começaram a terceirizar para um crescente grupo de empresas nacionais criadas especificamente para prestar esses serviços.

Vendo esse aumento da procura doméstica de terceirização de TI nos Estados Unidos, o governo indiano aproveitou a oportunidade. Aproveitando sua infraestrutura de telecomunicações já robusta e aproveitando uma crescente base dupla de profissionais de tecnologia e mão de obra barata, a Índia conseguiu estabelecer rapidamente uma posição de liderança no campo da terceirização de TI.

Embora os gastos com TI tenham flutuado ao longo dos anos, até 2005, o mercado de terceirização de TI nos Estados Unidos cresceu e chegou a \$84 bilhões (veja o Gráfico 3). Muitas indústrias agora estavam usando parceiros de TI no exterior, incluindo empresas americanas de software e serviços de TI. Esse segmento tinha expectativa de aumentar suas despesas no exterior para cerca de \$40 bilhões em cinco anos (veja o Gráfico 4).

Havia inúmeras razões pelas quais as empresas optavam por estabelecer relações de terceirização (veja o Quadro 5). Os três mais críticos eram economia de

custos e de tempo, acesso a conhecimentos não disponíveis internamente, e a capacidade de se reconcentrar nas funções essenciais do negócio. Os países em desenvolvimento ofereciam a melhor oportunidade de economia de custos e de tempo devido à sua mão de obra barata; embora, dependendo da dimensão e da complexidade da tarefa, as competências e conhecimentos especializados pudessem ser encontrados nos Estados Unidos e nas proximidades de Canadá e México, bem como no exterior. Em geral, as empresas estavam tentando diminuir a sobrecarga em áreas de trabalho que não eram fundamentais para seus modelos de negócio. Isso lhes permitiu maximizar seus esforços nas áreas em que poderiam se diferenciar melhor.

Entre muitos fatores que as empresas consideravam na avaliação da terceirização de fornecedores, os três mais importantes eram capacidades globais, custo total e facilidade de comunicação (veja o Gráfico 6). As referências muitas vezes eram um aspecto crítico da devida diligência realizada para avaliar potenciais parceiros de terceirização.

O desafio da concorrência

O setor de terceirização de TI amadureceu por volta de 2006; e, como a maioria das empresas relatou ter pelo menos alguma experiência na gestão de relacionamentos terceirizados, havia um catálogo de conhecimento sobre os fatores de sucesso e os desafios com projetos de terceirização (veja o Quadro 7). Os fornecedores de terceirização precisavam provar que estavam preparados para trabalhar em estreita colaboração com seus clientes e tinham um processo rígido para administrar esses projetos. Migoya observou que a competição era acirrada e crescente em todos os setores:

Existem muitos milhares de empresas de terceirização de TI no mundo. Nos Estados Unidos, há gigantes como a IBM e a EDS, e na Índia são empresas como a Infosys e a WiPro. Existem muitas empresas regionais menores que competem em diversos atributos, [como] custos, velocidade, tamanho, proximidade geográfica, adequação cultural, experiência setorial e especialidade funcional. A diferenciação é muito difícil, dada a dimensão da indústria e porque geralmente existem várias empresas semelhantes para qualquer especialidade ou segmento.

As empresas que buscavam vendedores terceirizados de TI muitas vezes olhavam primeiro a região (veja a Tabela 8). Por ser um dos destinos mais populares e antigos de terceirização, a Índia construiu uma forte reputação e tinha mais experiência e um número maior de relações e clientes de referência existentes. No entanto, em meados da década de 2000, a Índia começou a sentir as limitações de pessoal. A China e o sudeste da Ásia tinham os menores custos de mão de obra e grandes e crescentes consórcios de mão de obra, mas esses países encontraram dificuldades para conseguir um ajuste cultural com empresas ocidentais. Migoya disse que a América Latina estava em uma posição competitiva melhor:

Podemos oferecer custos baixos, proximidade geográfica e laços culturais com os Estados Unidos. A Europa Oriental tem custos baixos, mas eles têm um ajuste melhor com a Europa Ocidental do que com os Estados Unidos. A cultura empresarial e as competências linguísticas são importantes para as empresas americanas. Às vezes eles terceirizam para o Canadá ou para os estados de baixo custo no Meio-Oeste. A relação custo/benefício dessas regiões não é tão elevada quanto no exterior, mas o ajuste empresarial é ideal.

A Globant enfrentou uma série de concorrentes diretos, muitos com escritórios de vendas norte-americanos nas proximidades do escritório da Globant em Massachusetts (veja a Tabela 9). O CTO Englebienne descreveu alguns concorrentes entrenchados os quais eles poderiam enfrentar:

A Tata Consulting Services [TCS], em Mumbai [Índia], foi fundada em 1968. Eles são a maior empresa de terceirização na Índia, e atendem a todos os tipos de empresas. No ano passado [2006], 60% de seus \$4,3 bilhões de receitas totais vieram do mercado americano. A TCS abriu seu capital na Bolsa de Valores de Bombaim em 2004, e tem mais de 90.000 funcionários. Com centros de desenvolvimento global no Uruguai e no Brasil, nós definitivamente os estamos acompanhando de perto.

A Infosys foi fundada por um grupo de profissionais de software em Pune, Índia [em 1981]. A empresa tem sede em Bangalore e faz parte da bolsa de valores NASDAQ. Eles ganharam vários prêmios como principal empresa de TI na Índia. Eles têm 80.000 funcionários e mais de \$3 bilhões em receitas, são quase do mesmo tamanho que a TCS, mas são considerados uma empresa um pouco mais requintada. Assim como acontece com a TCS, a Infosys preferiu oferecer soluções de TI em todos os setores industriais. A Infosys não tem presença na América Latina [em 2007].

A Luxoft, na Europa Oriental, é a maior empresa de serviços de TI da Rússia. Eles começaram em 2000 e têm cerca de 1.400 funcionários e um faturamento de cerca de \$37 milhões. São de propriedade privada e se concentram em quatro setores: TI/telecomunicações, manufatura discreta, serviços financeiros e desenvolvimento de softwares/produtos. A empresa não parece ter planos de entrar na América Latina em breve, mas faz um bom trabalho no mercado europeu.

A Accenture [anteriormente Anderson Consulting] foi criada em 1989. Tem sede em Chicago, receitas de \$19,7 bilhões e mais de 170.000 funcionários. A Accenture ofusca praticamente todos os seus concorrentes internacionais, especialmente porque muitas vezes vendem seus serviços de terceirização de TI em conjunto com seus serviços de consultoria administrativa. Isso é algo que as empresas de países em desenvolvimento teriam dificuldade para oferecer. Eles abrangem muitos setores e têm escritórios em toda a América Latina, mas são consideravelmente mais caros que a maioria dos fornecedores no exterior.

Além do desafio de competir com base no talento e na proximidade, o vice-presidente de vendas e operações da América do Norte da Globant, Daniel Kuperstein,⁴ observou que a Globant também enfrentou concorrentes bem arraigados:

⁴ Contratado em 2006, Daniel era ex-diretor de globalização da EMC, a maior empresa do mundo de armazenamento e administração de informações. Um de seus principais funcionários na América do Norte foi Guillermo Marsicovetere, ex-diretor de vendas e soluções para clientes da Sun Microsystems no Reino Unido, que assumiu o cargo de VP da Globant para unidades de desenvolvimento de negócios.

Muitos dos clientes potenciais mais lucrativos por aí já têm relacionamentos antigos [de 5 a 7 anos] com os parceiros no exterior. Esses relacionamentos representam uma boa parte do tempo e dos recursos investidos e podem ser uma barreira extremamente difícil para as vendas. Suas atuais empresas de terceirização têm acesso a informações confidenciais e normalmente estão envolvidas em importantes projetos contínuos. O CTO de uma empresa de telecomunicações do nordeste me disse: “estou trabalhando com meu fornecedor há oito anos. Ele atende às nossas necessidades; me desculpe, mas não estou procurando um novo parceiro”.

Dito isso, um ex-vice-presidente de vendas de uma empresa de terceirização do Leste Europeu observou: “muitos relacionamentos de terceirização com empresas multinacionais têm problemas — encontre uma forma de identificar e aliviar esses problemas e vocês podem começar no mesmo patamar”. Além disso, muitas grandes empresas que já tinham parceiros estavam buscando diversificar seus riscos geopolíticos fazendo uma “multiterceirização” em diferentes regiões geográficas.

Embora empresas de pequeno a médio porte apresentem um conjunto muito grande e disponível de clientes potenciais, os contratos individuais eram menores, e as relações geralmente não eram tão valiosas no longo prazo quanto as estabelecidos com grandes empresas globais.

Selecionando um mercado alvo

Quando a Globant entrou em um período de rápido crescimento em vários segmentos, a equipe ficou preocupada que a empresa pudesse acabar se espalhando demais e ficando muito dispersa (veja o Quadro 10). Geograficamente, eles decidiram se concentrar nos mercados americanos onde a Globant havia estabelecido uma base de clientes existentes. O plano era começar nas costas leste e oeste e no Texas, usando referências e indicações para se expandir a partir daí. Uma análise de tamanho do mercado indicou que o mercado total disponível dentro dessa área geográfica almejada — concentrado em empresas com receita anual de \$100 milhões a \$1 bilhões — era de aproximadamente \$2,6 bilhões (veja o Quadro 11).

Concordando que eles precisavam almejar setores e regiões geográficas específicos, a equipe administrativa selecionou quatro setores industriais com base em experiências passadas, clientes atuais e sua experiência no projeto: serviços de alta tecnologia, turismo, telecomunicações e financeiros. A tarefa mais difícil seria entender as necessidades de cada setor que eles estavam almejando.

Análise da indústria: alta tecnologia

Como o primeiro e mais consistente cliente da Globant era a EMC, o setor de alta tecnologia parecia ser uma indústria óbvia para almejar. Geograficamente, a Globant entendia que a Califórnia representava cerca de 30% do mercado de alta tecnologia e continha muitas das empresas famosas que proporcionariam mais valor como clientes de referência. Em termos de segmentos, a indústria de fabricação de alta tecnologia e periféricos para computadores era a mais concentrada em produtos, seguida das empresas de softwares embalados, processamento e preparação de dados, e as próprias empresas de serviços de TI (veja o Quadro 12).

A *indústria de alta tecnologia* estava preocupada em espremer cada centavo possível de suas operações. Como isso incluía os gastos com TI, as empresas desse subsegmento estavam muito dispostas a explorar relacionamentos de terceirização de TI por um custo baixo. Suas maiores áreas de gasto com TI giravam em torno de operações de análise dos dados, contenção de custos de TI, conformidade e fabricação. Devido às economias de escala, havia relativamente poucas empresas de manufatura de porte pequeno a médio. Para a maioria das grandes empresas, a maior necessidade de terceirização era na área de customização de softwares empacotados, como SAP e Oracle.

Os *softwares embalados* são singulares em suas necessidades de terceirização de TI, porque as empresas nesse subsegmento não apenas terceirizam suas funções de TI, mas cerca de 80% dessas empresas também terceirizam partes do desenvolvimento de aplicativos e produtos. Entre todos os subsegmentos de alta tecnologia, os softwares embalados tinham o maior interesse em acordo de terceirização em larga escala. O segmento também tinha um forte interesse na utilização de tecnologias *open source*. As áreas de foco incluíam implementação de arquitetura orientada para serviços (SOA), software

como serviço (SaaS), desenvolvimento de aplicativos e serviços especializados de TI.

As empresas de *processamento e preparação de dados* gastam a maior porcentagem de sua receita em TI: em média, entre 6 e 20%. No entanto, devido a dados confidenciais e softwares proprietários, essas empresas muitas vezes hesitavam em terceirizar e eram ainda mais relutantes em se envolver com empresas no exterior. Quando eles terceirizaram, os projetos geralmente eram discretos e de curta duração. As áreas mais comuns de terceirização nesse subsegmento eram garantia de qualidade dos aplicativos, suporte de TI, coleta e análise de dados e aplicativos para *mainframes*.

As empresas de *serviços de TI* foram consideradas as menos prováveis de terceirizar, gastando menos de 2% do seu orçamento em TI. Elas eram conhecidas por envolver outras empresas de terceirização para servir como “oficina de lanternagem” para mão de obra de baixo custo ou como uma forma de tornar seus próprios consultores mais produtivos com as modalidades que envolvem soluções de voz sobre IP (VoIP) e segurança para a mobilidade.

Análise da indústria: turismo

A Globant havia acumulado um conhecimento considerável na indústria de turismo trabalhando com dois de seus maiores clientes: a OAG e a Lastminute.com. O CTO Englebienne observou que a indústria de turismo sofreu uma enorme mudança nos últimos anos em direção ao comércio on-line:

Para pesquisar e reservar viagens, os clientes da internet valorizam a conveniência, a rapidez e o fácil acesso a preços competitivos e opções de itinerário. [Em 2005], 78% de todos os viajantes tinham feito um planejamento de viagem on-line; valor acima dos 65% em 2004. Esse segmento tem uma taxa de crescimento de 11%, e em 2009, a previsão é que o mercado on-line de viagens se torne uma indústria de \$91 bilhões [em 2004, eram \$51 bilhões].

O turismo agora é a categoria líder e de mais rápido crescimento do comércio eletrônico [responsável por mais de 45% de todas as vendas on-line]. Embora a terceirização no exterior ainda seja uma ideia relativamente nova na indústria de tu-

rismo, a maioria dos grandes participantes já teve experiências bem-sucedidas com ela.

A estrutura do setor industrial consistia em fornecedores (como empresas aéreas, hotéis e locadoras de automóveis), agentes e operadores de sistemas de distribuição global (GDS) (como Amadeus, Sabre, Expedia.com e Lastminute.com) e portais web (como Yahoo! e AOL) (veja a Figura 13). Embora os fornecedores tradicionalmente confiassem em seus agentes e operadores de GDS para chegar aos usuários finais, as empresas aéreas passaram a competir com agentes, operadores de GDS e portais web pela participação de mercado com base nas características e no conteúdo do site oferecido ao usuário. Alimentando o interesse na terceirização havia uma crescente necessidade de sites de turismo para cortar custos e se diferenciar através de tecnologias inovadoras, amplitude de funcionalidades e recursos internacionais.

Os serviços terceirizados mais comuns em 2007 foram os processos de negócio, a hospedagem web e soluções de tecnologia que incluíam o desenvolvimento de produtos personalizados, ferramentas de reserva on-line, ferramentas de preços, automação de *back office* e operações e suporte 24 h/dia e 7 dias/semana. O marketing digital também estava gerando importantes benefícios ao reduzir custos de distribuição e permitir um diálogo focado permanente que aumentava a fidelidade do cliente.

Análise da indústria: telecomunicações

Por ter trabalhado como executivo de uma empresa de telecomunicações sediada em Nova York, o CTO Englebienne tinha uma ampla experiência nesse setor. Ele disse o seguinte:

Até recentemente, as empresas globais de telecomunicações eram internamente focadas em reduzir o peso da enorme dívida que tinham construído na década de 1990, com investimentos em aquisições, fusões e infraestrutura. Conforme os vencedores voltam à lucratividade, eles estão reformulando seus sistemas existentes e avaliando suas necessidades de TI. Ao longo dos próximos cinco anos, a taxa de crescimento de terceirização no exterior para esse setor deve ficar entre 32 e 50%.

Historicamente, as empresa de terceirização da Índia eram o destino de terceirização no exterior mais popular para as telecomunicações, e, em 2007, grandes empresas como a Wipro e a Infosys tinham acumulado conhecimento e experiência significativos nesse campo. Havia, também, uma série de empresas de terceirização menores, mas muito experientes, competindo pelo negócio de terceirização no exterior para pequenas e médias empresas que estavam sob o radar das grandes empresas de terceirização indianas. O CIO de uma empresa de telecomunicações de porte médio fez o seguinte comentário:

Devido ao grande número de empresas de terceirização existentes, a especialização em telecomunicações e na tecnologia específica que estamos usando é um forte pré-requisito para selecionar um fornecedor terceirizado. Não ter qualquer uma dessas duas partes significa não ser nem considerado um parceiro potencial.

Análise da indústria: serviços financeiros

Como o COO Umanan tinha experiência em supervisionar produtos de implementação de TI no setor de serviços financeiros, a equipe também estava avaliando esse setor. Essa indústria era uma grande consumidora de serviços de TI: 90% das empresas estavam terceirizando até certo ponto, e um famoso grupo de pesquisa estima que os gastos com terceirização cresceriam 4,2% até 2009.

O mercado de médio porte incluía bancos de varejo, corretoras de valores, bancos de hipotecas e empresas de consultoria em investimentos. Os bancos de varejo, que incluíam cooperativas de crédito e bancos regionais e locais, eram, de longe, o subsegmento mais numeroso. A concorrência nesse segmento era feroz; a aquisição e retenção de clientes era motivada por novas ofertas e inovações. Os bancos de varejo também procuravam oferecer novos produtos para seus clientes como meio de conquistar uma fatia maior dos gastos com bancos (participação na carteira). Muitos dos novos produtos, como o *on-line banking*, o *mobile banking* e o faturamento eletrônico, baseavam-se em tecnologia; e havia muita heterogeneidade no grau em que os bancos de varejo utilizavam a terceirização, os tipos de tecnologias que implantavam e os tipos de necessidades dos clientes que eles buscavam atender.

Umanan descreveu algumas áreas de interesse:

A segurança dos dados é um problema enorme. Por motivos competitivos, regulatórios e operacionais, é essencial manter a integridade do sistema e dos dados. Isso muitas vezes tem sido um obstáculo à administração de infraestrutura no exterior, mas não necessariamente ao desenvolvimento de aplicativos. Além disso, algumas empresas descobriram meios sofisticados de manter o nível necessário de segurança no âmbito das relações de terceirização.

Os sistemas legados também são um grande problema. Alguns dos principais aplicativos de banco e comércio para clientes [de serviços financeiros] têm mais de 30 anos de idade. O processo de transição desses sistemas arcaicos para uma plataforma moderna é uma tarefa complexa, arriscada e cara. A especialização em códigos de sistemas legados [normalmente COBOL] e plataformas modernas [J2EE, por exemplo] é necessária, assim como entender o impulso comercial por novos sistemas.

A decisão entre construir *versus* comprar era mais pertinente no segmento de porte médio. Enquanto as grandes empresas tinham escala para construir seus próprios aplicativos, muitas empresas menores de serviços financeiros estavam comprando softwares de terceiros para cuidar de funções essenciais como serviços bancários, comércio, presença on-line e outras. Embora o uso de softwares comerciais fosse conhecido por ser generalizado, a penetração real era desconhecida.

Fechando a venda

A seleção de fornecedores de terceirização de TI envolvia uma RFP (Request for Proposal – solicitação de proposta) enviada a vários fornecedores potenciais ou um pedido direto de proposta com base em anterior relação de trabalho, reputação ou uma referência. O processo de seleção normalmente incluía demonstrações ao vivo, verificações de referência e compromissos iniciais. Migoya descreveu a estratégia atual da Globant:

Desde o início, temos buscado novos contratos ao construirmos uma rede de contatos, e não temos enfrentado muitas situações de licitação competitiva. Por exemplo, nosso cliente europeu Lastminute.

com chegou até nós por meio de um de seus clientes anteriores. Continuamos a nos beneficiar muito de constantes referências excelentes e da construção de redes de contatos informais como essas, mas reconhecemos a necessidade de desenvolver uma abordagem mais sistemática à venda.

Havia dois tipos de negócios que se diferenciavam no uso da tecnologia — os criadores de tecnologia (empresas que usavam a tecnologia como vantagem competitiva) e os consumidores de tecnologia. Dada a especialização da Globant em desenvolvimento de software, a equipe sentia que as empresas definidas como criadoras de tecnologia se beneficiariam mais dos serviços da Globant. Eles viram também seus conhecimentos de arquitetura *open source* como outro forte diferencial de tecnologia. Outros possíveis alvos incluíam multinacionais com escritórios na Argentina e empresas que estavam anunciando online para contratar engenheiros de TI.

Como observou o CIO de uma empresa de software, no negócio de terceirização, a chamada fria não era uma tática eficaz:

Recebo cerca de 10 telefonemas “frios” por dia de várias empresas de terceirização de TI. Se o vendedor não conseguir me apresentar uma oferta diferencial — uma experiência específica em tecnologia ou no setor industrial —, e não for capaz de articular isso em cinco segundos, eu desligo o telefone. Os novos entrantes devem pensar em maneiras melhores de se conectar com clientes potenciais e ampliar sua visibilidade.

Definindo o melhor caminho

Conforme seu avião fazia uma curva suave em direção ao norte, Migoya teve uma ampla visão de sua vibrante

cidade natal. Ele olhou na direção dos escritórios da Globant. Sua empresa é uma das empresas independentes de terceirização no exterior que mais cresce na América Latina, e é a maior da Argentina. As receitas foram projetadas para ultrapassar \$22 milhões em 2007, e sua base de clientes agora está espalhada pelos Estados Unidos e pela Europa Ocidental e inclui cinco setores diferentes.

Quando se reclinou para enfrentar o longo voo, Migoya se lembrou do que havia dito a um colega naquela manhã:

Concorrentes importantes agora estão se mudando para estabelecer satélites na Argentina, e manter o impulso que temos no momento exige mais trabalhadores habilitados, um excelente registro de serviço, excelentes referências e uma *home base* favorável.

Neste momento, precisamos estreitar e priorizar o consórcio potencial de clientes que estão por aí e desenvolver uma abordagem mais estruturada ao desenvolvimento do negócio. Já tomamos medidas para profissionalizar nossos esforços de vendas com programas de treinamento e contratações importantes, especialmente na América do Norte — e temos contratado novos talentos para estabelecer a estrutura de uma sólida organização de vendas. Agora precisamos é de um plano focado.

Somos muito gratos à professora Silvia Torres Carbonell, da IAE Business School, Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina, por contribuir para este caso, originalmente desenvolvido por quatro candidatos ao MBA da MIT Sloan School que fizeram uma apresentação de um estudo no exterior na IAE em 2006. São eles: Shingo Murakami, Roger Premo, Ina Trantcheva e Erik Yeager. O caso foi revisado e atualizado pelos professores Carbonelli e Carl Hedberg.

QUADRO 1 – Biografias da equipe administrativa

Martin Migoya, CEO

Martin tem uma vasta experiência em administração de negócios, vendas e marketing. Como CEO da Globant, seu foco é gerar receita, objetivos e lucratividade. Ele supervisiona os objetivos de longo prazo da empresa, o planejamento e a análise. Antes de ser cofundador da Globant, Martin era diretor de desenvolvimento de negócios e gerente regional de negócios da América Latina em uma grande empresa de consultoria em serviços e tecnologia, desenvolvendo os mercados de TI e Enterprise Resource Planning (ERP) no Brasil e na Argentina. Ele foi fundamental na administração e no desenvolvimento de empresas de alta tecnologia relacionadas à SAP e à internet, com clientes como Procter & Gamble, Renault e Roemmers Laboratories. Anteriormente, Martín trabalhou como gerente de projetos para a Repsol-YPF, a maior empresa de petróleo da Argentina. Martin viveu e trabalhou na Argentina, no Brasil, no México e no Reino Unido. Ele é formado em engenharia eletrônica pela Universidade de La Plata e tem mestrado em administração de empresas pela Universidade de CEMA.

Guibert Englebienne, CTO

Guibert tem ampla experiência nos setores de comunicação e de tecnologia da informação. Como CTO da Globant, Guibert é responsável pelo processo de produção de software, criação e administração de parcerias tecnológicas estratégicas da empresa. Antes de ser cofundador da Globant, Guibert foi pesquisador científico da IBM e, mais tarde, CTO da CallNow.com Inc., uma empresa de telecomunicações com sede em Nova York que presta serviços internacionais de *callback* através da internet. Ele também concebeu e desenvolveu uma tecnologia patenteada nos Estados Unidos que alimenta um serviço chamado 2Speak, usando a internet para conectar anonimamente duas partes através de linhas telefônicas. Guibert foi responsável pela execução do bate-papo telefônico em Chinadotcom Co., proprietário do maior portal de internet da Ásia. Ele também trabalhou como gerente de desenvolvimento de TI delineando e desenvolvendo software para cobrança de impostos através de portais do governo na internet. Guibert viveu e trabalhou na Argentina, nos Estados Unidos, na Venezuela e no Reino Unido. Ele é formado em ciência da computação e engenharia de software pela Universidade UNICEN.

Martin Umaran, COO

Martin tem uma ampla experiência na administração executiva e de negócios em indústrias de tecnologia. Como COO da Globant, Martin é responsável pelo fornecimento de produtos e serviços profissionais e está ativamente envolvido em iniciativas de aumento da capacidade e processos. Antes de ser cofundador da Globant, Martin foi CEO da Neuwagen, uma empresa voltada para a venda de carros para os clientes da Caja de Ahorro y Seguro (maior empresa de seguros da Argentina). Ele também trabalhou em várias empresas de tecnologia como gerente de negócios sênior. No Banco Santander, foi responsável pela implementação da gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Ele também negociou, implementou e administrou um excelente sistema de cobrança de impostos em várias cidades da Venezuela. Na YPF Equador, Martin trabalhou como gerente de automação e manutenção de instalações. Ele também trabalhou na Roman Logistics, onde gerenciou vários projetos para os escritórios argentinos da Ford, da GM e da Unilever. Martin viveu e trabalhou na Argentina, no Equador, na Venezuela e no Reino Unido. Ele é formado em engenharia mecânica pela Universidade de La Plata e tem mestrado em administração de empresas pela Universidade de IDEA.

Nestor Nocetti, vice-presidente de serviços corporativos

Nestor tem uma experiência considerável na indústria de tecnologia da informação, tanto em funções operacionais quanto de consultoria. Como vice-presidente de serviços corporativos da Globant, Nestor é responsável por determinar a estrutura para a consolidação e a expansão dos negócios, alinhados com a visão e os objetivos corporativos. Antes de ser cofundador da Globant, Nestor trabalhou como gerente de internet em uma empresa argentina de tecnologia da informação, onde se especializou em marketing digital e localização de portais web, com clientes como a EMC, líder mundial em armazenamento de informações, e a Techint, uma empresa prestadora de serviços de engenharia e licitações. Ele também trabalhou em vários projetos relacionados a sistemas de informações geográficas para a Light do Rio de Janeiro, fornecedora de eletricidade no Brasil, e a UTE, fornecedora de eletricidade pública no Uruguai. Trabalhou como consultor em questões relacionadas ao desenvolvimento, à estratégia e às operações de TI no mercado de petróleo na ENAP Chile e na YPF Argentina. Nestor viveu e trabalhou na Argentina, no Chile e no Brasil. Ele é formado em engenharia eletrônica pela Universidade de La Plata e em administração de empresas pela Universidade IAE.

FIGURA 2 – Ofertas de serviços da Globant

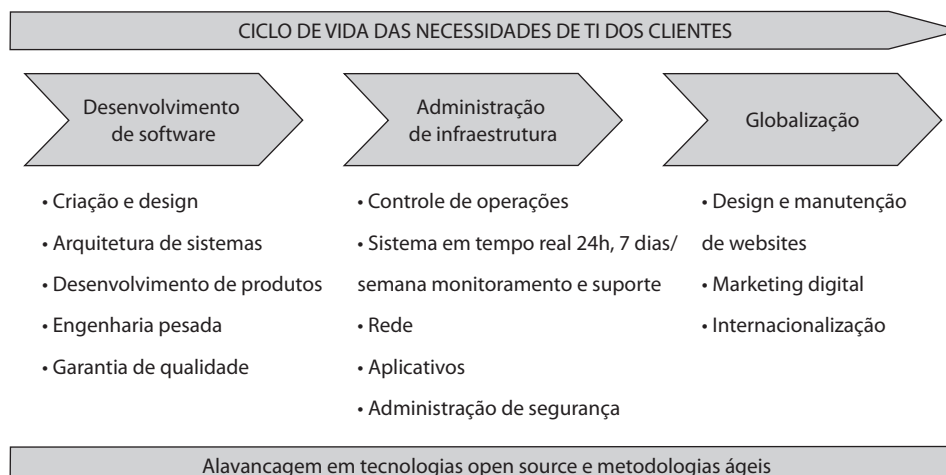
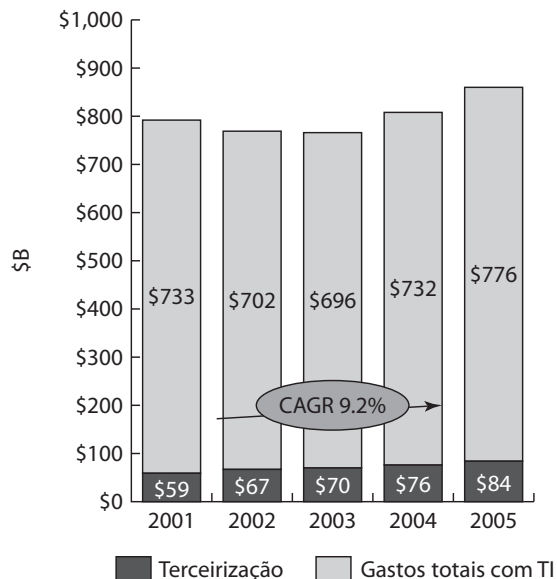
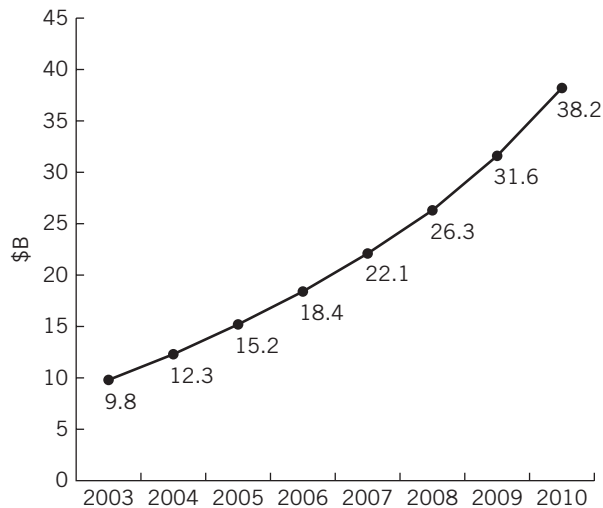


GRÁFICO 3 – Gastos com TI e terceirização de TI nos Estados Unidos



Fonte: Forrester Research.

GRÁFICO 4 – Gastos com software e serviços estrangeiro de TI nos Estados Unidos



Fonte: Global Insight.

QUADRO 5 – Razões que as empresas oferecem para terceirização suas necessidades de TI

Mais importante

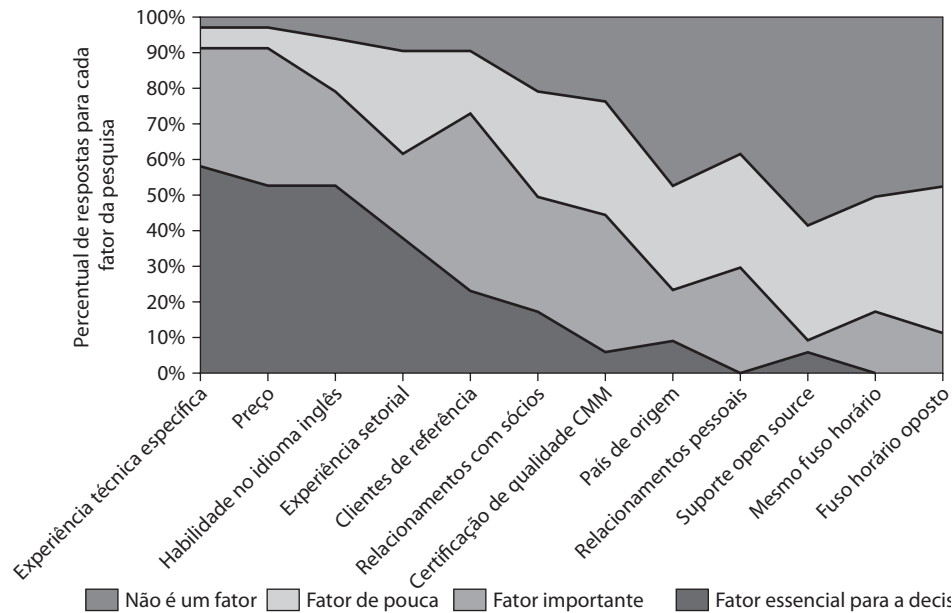
- Redução de custos
- Acesso a especialistas externos
- Melhorar o foco no negócio principal da empresa

Importante

- Melhorar serviço
- Acesso a uma tecnologia melhor
- Economia de tempo

Um pouco importante

- Compartilhar riscos
- Tornar disponíveis os fundos de capital
- Infusão de dinheiro

GRÁFICO 6 – Critérios de seleção para escolher um fornecedor terceirizado

Fonte: Pesquisa com CIOs e CTOs.

QUADRO 7 – Razões para o sucesso e o fracasso do projeto de terceirização de TI

Importante	Fatores de Sucesso	Desafios
Mais elevado	<ul style="list-style-type: none"> • Administração contínua • Processos bem-definidos • Contrato com metas claras e métricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas para administrar a equipe remota de fornecedores • Perda de controle • Desempenho da equipe de fornecedores
Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em estreita colaboração com os fornecedores • Seleção adequada de fornecedores • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras culturais e de idioma • Mau planejamento • Contratos obscuros
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os detalhes • Muitos lançamentos • Simplicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de fornecedores • Responsabilidade • Despesas imprevistas

TABELA 8 – Salários e preços por hora representativos da terceirização de TI no mundo todo

País	Salário anual de programador	Preços por hora
Irlanda	\$23.000–\$36.000	\$40–\$80
Canadá	\$20.000–\$40.000	\$40–\$80
Cingapura	\$9.000–\$20.000	\$30–\$60
México	\$7.000–\$12.000	\$20–\$35
Rússia	\$5.000–\$9.000	\$20–\$40
Índia	\$5.000–\$9.000	\$20–\$40
Filipinas	\$5.000–\$9.000	\$20–\$40
Vietnã	\$3.000–\$6.000	\$15–\$25
China	\$3.000–\$7.000	\$15–\$25

Fonte: Meta Group.

TABELA 9 – Descrições de várias empresas de terceirização de IT

Empresa	Localização(ões)	Receitas estimada de funcionários (domésticos, internacionais)	Serviços	Modelo	Tipos de cliente
StarSoft	San Francisco, CA São Petersburg, Federação Russa Dnepopetrovsk, Ucrânia	400 (NA-NA) \$10,5 milhões (2005)	Personalização, manutenção, P&D, internacionalização	Grande parte no exterior, ODC*	TI corp., serviços de TI, ISVs**
SoftServe	Fort Myers, FL Lviv, Ucrânia	450 (7-443) \$6,5 M est. (2005)	P&D, CQ, manutenção, TI corp. mínima	Grande parte no exterior	ISVs, pequenas e médias empresas
Lohika	San Bruno, CA Lviv, Ucrânia Odessa, Ucrânia	120 (15-105) \$3,5 M est. (2005)	ISV, P&D, incluindo SW incorporado	Híbrido, EUA: arquitetos de sistema	ISVs, hardware/ dispositivo
Virtusa	West borough, MA Reino Unido Chennai, Índia Sri Lanka	1.800 (200-1.600 est.) \$50-100 M est.	TI corp., ISVs, manutenção, CQ	Híbrido, alavancando recursos locais no exterior (50+ H1sl)	Fortune 1,000, ISVs pequenas -> médias tecnologia cos.
Patni	24 escritórios de vendas Cambridge, MA	11.000 \$326 M (2004)	TI, administração de TI, BPO***, P&D	Serviços completos de TI, modelo híbrido	TI corporativo, tecnologia cos.
Sonata Software	7 escritórios de vendas 4 filiais no exterior, na Índia	1.100 \$77 M	ISV, TI empresa/corp., incorporado	Serviços completos de TI, modelo híbrido	TI corp., ISVs
E5 Systems	Reston, VA China Índia	NA	Terceirização de TI	Grande parte no exterior	Corp. TI
Foliage	Burlington, MA Índia (parceiros)	150 (150-?) \$30 M est.	Consultoria, desenvolvimento de sistemas	Grande parte doméstica — "pronto para o exterior"	Clientes corp., sistemas incorporados
Array Software	Agawam, MA Parceiros: Índia, Rússia, Ucrânia	150 (20-130) \$15 M est.	Manutenção de software	Híbrido, com parceiros subcontratados no exterior	Tecnologia cos.

*ODC: centro de desenvolvimento no exterior.

**ISV: fornecedor independente de software.

***BPO: terceirização de processos empresariais.

Fonte: Mark Kapij, MIT Sloan Fellow.

QUADRO 10 – Exemplo de lista de clientes

De alta tecnologia	EMC, Dell, Accenture, Sun
Telecomunicações	Arbinet, 2speak
Turismo	Lastminute.com, Travelocity, Sabre, OAG
Serviços financeiros	Citibank, Grupo Santander
Mídia	Google, TV escocesa, Sky

QUADRO 11 – Tamanho potencial do mercado (Costa Leste e Texas)

	Número de empresas alvo	Valor total de vendas	Mercado para terceirização
Viagem/lazer	174	\$51,850M	\$149M
Telecomunicações	229	\$66,782M	\$493M
Alta tecnologia	343	\$94,843M	\$387M
Varejo	766	\$210,759M	\$286M
Finanças	747	\$222,921M	\$1,348M
Total			\$2,663M

Segmentação de mercado por número de empresas subsidiárias nos Estados Unidos

	Costa Leste	Texas	Restante dos Estados Unidos
De alta tecnologia	295 (40%)	48 (6%)	396 (54%)
Telecomunicações	195 (55%)	33 (9%)	125 (35%)
Serviços financeiros	636 (44%)	111 (8%)	705 (49%)
Turismo	151 (43%)	23 (7%)	186 (53%)

Mercado de terceirização nos Estados Unidos (em milhões)

	Costa Leste	Texas
Alta tecnologia	\$372	\$56
Telecomunicações	\$471	\$77
Serviços financeiros	\$1.227	\$202
Turismo	\$139	\$25

QUADRO 12 – Tendências de terceirização nos setores de alta tecnologia

Subsegmento	Foco de TI
Indústria de alta tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Melhor utilização e análise de dados Contenção de custos de TI Conformidade Processos enxutos de produção
Softwares pré-embalados	<ul style="list-style-type: none"> Construção em SOA para todos os aplicativos Serviços específicos de TI que requerem conhecimentos especializados (por exemplo, manutenção de Firewall) Desenvolvimento de aplicativos SaaS para atividades não essenciais — automação de RH/folha de pagamento, recrutamento, serviços profissionais Aperfeiçoar ainda mais a TI de processos empresariais Suporte à infraestrutura (incluindo <i>help desk</i>) Análise empresarial (como avaliar implementações de pacotes de software)
Processamento e preparação de dados	<ul style="list-style-type: none"> Garantia de qualidade para aplicativos Desenvolvimento e suporte de TI Aperfeiçoar ainda mais a automatização de coleta e análise de dados Fazer o <i>upgrade</i> e aposentar aplicativos legados Coleta e análise de dados 24 h/dia, 7 dias/semana Aplicativos para <i>mainframes</i>
Serviços de TI	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento web VOIP e outros aplicativos que "diminuem a distância" as aplicações para os trabalhadores móveis Administração de infraestrutura Principalmente aplicativos de vendas e RH Segurança para os trabalhadores móveis Serviços de programação durante os projetos — salários baixos, oficina de lanternagem

FIGURA 13 – Estrutura da indústria de turismo: principais participantes

